

Tilausten ja ostolaskujen täsmäyttäminen osana hankinnan kehittämiprojektia Case: Ramirent Finland Oy

Mimosa Rajala

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Mimosa Rajala	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011
Raportin nimi Tilausten ja ostolaskujen täsmäyttäminen osana hankinnan kehittämisprojektia Case: Ramirent Finland Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 59
Opettajat tai ohjaajat Markku Eerola	
<p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään hankintaprojektia ja sen myötä käyttöönotettavaa sähköistä tilausjärjestelmää, joka mahdollistaa tilausten ja ostolaskujen automaattitäsmäytyksen. Työn toimeksiantajana on Ramirent Finland Oy ja merkittävin tiedonlähde opinnäytetyön tekemisessä on ollut yrityksen hankintapäällikkö.</p> <p>Työssä kuvataan yrityksen hankintaprojektin etenemistä ja sen myötä tapahtuvia prosessimuutoksia. Hankintaprojekti alkoi keväällä 2012 ja päättyi saman vuoden loppusyksyksi. Keskeisenä tavoitteena projektissa on keskittää yleistarvikehankinnat vain tietyille toimittajille, ja samalla ottaa käyttöön sähköinen tilaaminen. Työn tavoitteena on selvittää, kuinka tilausjärjestelmän käyttö muuttaa tilausprosessia ja edelleen automaattitäsmäytyksen käyttöönoton jälkeen yrityksen ostolaskuprosessia. Raportissa käsitellään erillisinä osioina hankintaa, tilauksia, ostolaskuja ja automaattitäsmäytystä.</p> <p>Työ perustuu hankintapäällikön kanssa käytyihin keskusteluihin ja niistä saadun tiedon analysointiin teoriaa hyväksikäyttäen. Teoriapohjassa on käytetty hyväksi kirjallisuutta ja ajankohtaisia lehtiartikkeleita, minkä lisäksi työn kirjoittajalla on omakohtaista kokemusta yrityksen toiminnasta ja ostolaskujen kierrosta.</p> <p>Hankintaprojektin tuloksena yleistarvikehankinnat tullaan jatkossa tekemään yhdeltä toimittajalta, jolle tilaukset lähetetään xml-tiedostoina sähköisen tilausjärjestelmän kautta. Hankintoja keskittämällä yritys sai aikaan huomattavat kustannussäästöt, minkä lisäksi tilausprosessista tuli yhtenäisempi ja yrityksen hankintapolitiikka on paremmin noudatettavissa. Tilausjärjestelmän käyttöönoton avulla tiedonvälitys toimii nopeammin ja tulevat hankinnat ovat paremmin koko organisaation tiedossa. Tilausjärjestelmän käyttö tuo paljon etuja sekä koko organisaatiolle että yksittäisille työntekijöille.</p> <p>Tilausten teko järjestelmän avulla mahdollistaa ostolaskuprosessin automatisoinnin kohdistamalla tehdyt tilaukset tulleisiin ostolaskuihin. Täsmäytyksen avulla ostolaskuprosessi pystytään automatisoimaan lähes kokonaan ja työntekijöiden ostolaskujen käsittelyyn kuluva aika on hyödynnettävissä yrityksen kannalta tärkeämpiin asioihin.</p>	
Asiasanat Sähköinen taloushallinto, tietojärjestelmät, ostot, hankinta	

Degree Programme in Business

Authors Mimosa Rajala	Group or year of entry 2011
The title of thesis Orders and invoice reconciliation as part of the sourcing development project Case Ramirent Finland Ltd	Number of pages and appendices 59
Supervisor(s) Markku Eerola	
<p>The topic of this thesis is a purchasing project. And implementing the electronic ordering system which enables the automatic reconciliation of the orders and the purchase invoices with it. The thesis was commissioned by Ramirent Finland Ltd and the most important source of information for the thesis has been the company's Sourcing Manager.</p> <p>In the thesis, the progress of the company's purchasing project the emerging process changes emerging due to it are described. The purchasing project started in the spring of 2012 and was completed at the end of the following autumn. The main objective of the project is to centralize the purchasing of the general supplies to specific suppliers, and simultaneously introduce the electronic ordering. The aim of this thesis is to examine how the usage of the ordering system transforms the ordering process, and with the contribution of the automatic reconciliation, the company's purchase invoice process.</p> <p>The thesis is based on the consultations with the Sourcing Manager. The information gathered is analyzed with the help of theory. In the theoretical section, literature and current newspaper articles were used, as well as the author's first-hand experience of the company's operations and the circulation of the purchase invoices.</p> <p>As the result of the purchasing project, in the future the purchases of general supplies will be made from one supplier, to whom the orders will be sent as xml-files through the electronic ordering system. By centralizing the purchases, the company achieved substantial cost savings, in addition to making the ordering process more uniform and the company's purchasing policy easier to follow. With the help of the implementation of the ordering system, the communication is quicker and the future purchases are better known throughout the whole organization. The usage of the ordering system brings many benefits to both; the whole organization as well as the individual employees.</p> <p>Conducting the orders through the ordering system enables the automation of the purchase invoice process by matching the dispatched orders to the right purchase invoices. By the means of reconciliation, the purchase invoice process can be almost completely automated and the time spent on the handling of the purchase invoices can be utilized to the company's more crucial matters.</p>	
Key words Electronic financial administration, information systems, purchases, sourcing	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Ramirent Finland Oy	2
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet.....	2
1.3	Vetoketjumallin mukainen eteneminen	4
2	Hankinta	5
2.1	Mitä hankintatoimella tarkoitetaan?	6
2.1.1	Reaktiivisesta proaktiivisempaan hankintaprosessiin.....	6
2.1.2	Hankintoja täytyy kehittää	7
2.1.3	Kohti kannattavaa ostotoimintaa	9
2.1.4	Keskittämällä hallitumpaan ostamiseen.....	9
2.1.5	Miten valita toimittaja?	10
2.1.6	Toimittajayhteistyö vaatii ohjaamista ja johtamista	11
2.2	Kohti keskitettyä hankintaa – hankintaprojektin lähtökohdat	12
2.2.1	Toimittajien arviointi johti valintoihin	14
2.2.2	Projekti muutti yrityksen yleistarvikkeiden hankinnan	14
2.3	Miltä tulevaisuus näyttää?	16
3	Tilaukset	17
3.1	Prosessi tilauksesta toimitukseen.....	17
3.1.1	Sähköisten toimintatapojen hyödyntäminen hankinnassa	18
3.1.2	Tilausten välittäminen sähköisesti	19
3.1.3	Miksi siirtyä sähköiseen tilaamiseen?.....	20
3.2	Sähköinen tilaaminen Basware PM:n kautta	22
3.2.1	Tilausprosessi ennen sähköistä järjestelmää.....	24
3.2.2	Prosessi tilausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen.....	25
3.2.3	Miten tilausjärjestelmän käyttöönotto näkyy yrityksessä?	27
3.3	Tilausjärjestelmän käyttö jatkossa	28
4	Ostolaskut	30
4.1	Prosessi ostosta maksuun.....	30
4.1.1	Taloushallinto ja ostolaskut sähköiseen muotoon	31
4.1.2	Sähköistetty ostolaskujen kierrätys	33

4.1.3	Sähköisten ostolaskukäytäntöjen hyödyt.....	34
4.2	Ostolaskujen käsittelyn apuna Baswaren IP	35
4.2.1	Ostolaskuprosessi ennen automaattitäsmäytystä.....	37
4.2.2	Täsmäytyksen tuoma muutos	38
4.2.3	Miten uusittu ostolaskuprosessi näkyy yrityksessä?	39
4.3	Ostolaskuprosessia voidaan tehostaa entisestään.....	40
5	Tilausten ja ostolaskujen kohdistus.....	42
5.1	Automatisointia tilausten ja ostolaskujen täsmäyttykseen	42
5.1.1	Kohti onnistunutta täsmäytystä	43
5.1.2	Tilausten kohdistaminen ostolaskuille	44
5.1.3	Miksi kohdistaa tilaukset ja ostolaskut toisiinsa?	45
5.2	Basware Matchingin -ohjelman käyttö tilauksia täsmätessä.....	46
5.2.1	Täsmäytys toimii kategorioilla.....	47
5.2.2	Täsmäytyksen käyttöönotto vaatii sääntöjen tekemistä	49
5.2.3	Täsmäytyksen tapahtuminen yrityksessä	50
5.3	Laskujen automaattitäsmäytyksestä on hyötyä	51
6	Opinnäytetyön yhteenveto	53
6.1	Voiko tutkimukseen luottaa?	54
6.2	Kehittämiselle on aina tarvetta	55
6.3	Opinnäytetyöprosessi seminaarista työn palauttamiseen	56
	Lähteet	57

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään toimeksiantajan yleistarvikkeiden hankinnan kehittämisprojektia ja siihen liittyvää muutostyötä nykyisten ostolaskujen kierrätys- ja tilausjärjestelmien käytössä. Työn toimeksiantaja on Ramirent Finland Oy, joka on Suomen johtavan konevuokrausyhtiön Ramirent Oyj:n tytäryhtiö. Toimeksiantajayritys on tullut minulle tutuksi puolentoista vuoden työsuhteen kautta, jonka aikana suoritin myös koulutukseen pakollisena osana liittyvän työharjoittelun. Opiskelujen ohessa työskenteleminen Ramirentilla on ollut tärkeä osa opiskeluani, sillä työssäni olen saanut hyödyntää koulussa oppimiani, erityisesti laskentatoimen, asioita käytännössä. Opinnäytetyön tekeminen yritykselle tuntui loogiselta jatkumolta työn ja opiskelun yhdistämiseen ja myös yrityksessä otettiin ajatus tutkimustyön tekemisestä positiivisesti vastaan. Aihe työlle tuli yrityksen Business Controllerilta ja Sourcing Managerilta.

Työ liittyy osana Ramirent Finland Oy:n hankintaprojektiin, jonka tarkoituksena on kehittää ja keskittää yrityksen huollon yleistarvikkeiden hankintaa. Nykyisellään yleistarvikkeiden hankinta on melko hajautunutta ja projektin selkeänä tavoitteena on keskittää yleistavikehankinnat tietyille toimittajille, jolloin myös hankintatilausten teko voidaan keskittää tehtäväksi sähköisellä tilausjärjestelmällä. Yrityksellä on tilausjärjestelmä jo käytössä, mutta projektin edetessä se otetaan laajempaan käyttöön sekä ohjelman tuomia mahdollisuuksia hyödynnetään tehokkaammin. Tilauksien teko tilausjärjestelmän kautta mahdollistaa tilauksen ja ostolaskun kohdistamisen toisiinsa, jolloin automatisoimalla prosessin eri vaiheita voidaan päästä eroon rutiinitoimista.

Työtehtäväni Ramirent Finland Oy:n palveluksessa ovat keskittyneet taloushallintoon ja erityisesti ostoreskontran hoitamiseen, ja näin ollen minulla on vahva käsitys yrityksen ostolaskuista ja niiden kierrosta sekä nykyisistä toimittajista. Lisäksi olin alkuvuodesta 2012 mukana sopimuskohtaisen täsmäytyksen käyttöönotossa. Hankintapuolelta minulla ei ole kokemusta, mutta ostojen järjeistämisen on erittäin tärkeä osa yrityksen menestystä ja siksi myös erittäin hyödyllinen aihe johdon laskentatoimeen liittyen. Sähköinen taloushallinto on ajankohtainen aihe ja sähköisten järjestelmien käyttöönottoprojekteja on monessa yrityksessä parhaillaan käynnissä. Mukanaolo tämän tyyppisessä projektissa opettaa kohti työelämän haasteita ja antaa kokemusta projektien kulusta.

1.1 Ramirent Finland Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ramirent Finland Oy, joka on osa Ramirent Oyj konsernia. Konserni on Pohjoismaiden sekä Keski- ja Itä-Euroopan maiden johtava konevuokrausyhtiö, joka listautui Helsingin pörssiin vuonna 1998. Konsernilla on tytäryhtiöitä yhteensä kolmessatoista maassa: Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Viro, Latvia, Liettua, Venäjä, Ukraina, Tšekin tasavalta, Slovakia, Unkari ja Puola. Konserni palvelee kaiken kaikkiaan yli sataatuhatta asiakasta ympäri Eurooppaa. Asiakasryhmistä suurin on rakennusala, jonka lisäksi muita asiakasryhmiä ovat asennusliikkeet, teollisuuslaitokset, telakat, kuntien ja valtion viranomaiset sekä yksityiset kotitaloudet. (Ramirent Oyj, 2012.)

Ramirentin vuokrauskalusto on yksi Euroopan suurimmista, ja se on jaettu kahdeksaan ydintuoteryhmään: nostimiin, suuriin rakennuskoneisiin, telineisiin, torninostureihin ja hisseihin, muotteihin, tiloihin ja kontteihin, pienkoneisiin ja sähköön sekä lämmitykseen. Vuokrattavien laitteiden lisäksi tarjontaan kuuluvat myös vuokrauksiin liittyvät suunnittelu-, asennus-, kuljetus- ja neuvontapalvelut. (Ramirent Oyj 2012.) Ramirent Finland Oy on konsernin Suomen tytäryhtiöistä suurin. Maanlaajuisesti toimipisteitä on yli 80 ja yhtiö työllistää yli 600 henkilöä. Muut suomalaiset tytäryhtiöt ovat Teline-Rami Oy ja Rami Cranes Oy. (Ramirent Finland Oy 2012.) Ramirent Finland Oy:ssä hoidetaan kaikkien suomalaisten tytäryhtiöiden taloushallinto sekä muita liiketoimintaa tukevia toimintoja.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet

Raportin päätehtävä on selvittää, kuinka tilaukset ja ostolaskut pystytään kohdistamaan toisiinsa käyttäen hyväksi palvelutarjoajan järjestelmiä. Lisäksi selvitetään, minkälaisia vaikutuksia tilausjärjestelmän ja automaattitilasmäytyksen käyttöönotolla on koko organisaatiolle ja yksittäisille työntekijöille. Pääongelma voidaankin asettaa kysymykseksi, miten tilausten ja ostolaskujen automaattitilasmäytys vaikuttaa yrityksen prosesseihin ja toimintatapoihin. Hankintaprojektin pääideana on keskittää yleistarvikehankintoja vain parille toimittajalle nykyisten satojen sijaan, ja projektin edetessä voidaan huomata, onko tämä strategisesti kannattavaa, ja miten paljon vaikutusta tällä on yrityksen kuluihin.

Tilausjärjestelmän käyttöönotto tulee muuttamaan yrityksen hankintaprosessia huomattavasti, ja on mielenkiintoista nähdä muuttuneen prosessin vaikutus työntekijöiden ajankäyttöön ja toimintaan. Tilausten ja ostolaskujen automaattitäsmäytys vaikuttaa myös merkittävästi ostolaskuprosessiin, ja kiinnostavaa on huomata, mitä vaikutuksia automaatiolla on ostolaskuprosessiin.

Raportissa käydään hankinnan lisäksi erikseen läpi tilaus- ja ostolaskuprosessi sekä tilausten ja laskujen täsmäytys toisiinsa. Näitä osa-alueita tutkitaan raportissa erillisinä osina ja uuden käytännön vaikutuksia vertaillaan nykyiseen käytäntöön tilausten ja ostolaskujen osalta. Lopuksi niputetaan saadut tulokset yhteenvetoon, jossa myös eri prosessien muutosten vaikutukset käydään vielä kokonaisuutena läpi. Työn tiedonlähteinä ovat olleet hankintapäällikön kanssa käydyt haastattelut, jotka ovat olleet epämuodollisempia keskusteluita liittyen koko projektin etenemiseen. Keskusteluita projektista käytiin säännöllisin väliajoin projektin etenemisen mukaan. Hankintapäällikön lisäksi projektissa ovat olleet mukana muut hankintatiimin jäsenet ja taloushallinnon puolelta ostoreskontranhoitaja sekä yrityksen business controller. Täsmäytyksessä apuna ovat olleet myös palveluntarjoajan konsultit. Saatua haastattelutietoa on peilattu teoriapohjaan alan kirjallisuutta ja ajankohtaisia artikkeleita hyväksikäyttäen. Teoriapohja tukeutuu suurimmaksi osaksi sähköisiin taloushallinnon järjestelmiin ja sähköisten toimintatapojen hyötyihin.

Tähän työhön liittyvät tavoitteet voidaan jakaa kahteen osaan: omiin henkilökohtaisiin ja yrityksen kannalta keskeisiin tavoitteisiin. Henkilökohtaisella tasolla työn tavoitteena on oppia katsomaan yrityksen kulurakennetta kriittisemmin ja samalla paneutua tarkemmin hankintoihin ja niiden taloudellisiin vaikutuksiin. Lisäksi tärkeä osa tavoitteita on nähdä, kuinka järjestelmän käyttöönotto oikeasti tapahtuu, ja minkälaisia vaikutuksia käyttöönotolla on yrityksen toimintatapoihin. Uuden ohjelman käyttöönotto ei aina etene suunnitellusti, ja on hyvä seurata vierestä tällaista käyttöönottoprojektia ja oppia samalla valmistautumaan tuleviin käyttöönottoprojekteihin, joita työelämän aikana tulee varmasti eteen.

Sähköistyvässä taloushallinnon maailmassa järjestelmän käyttöönottoprojektit ovat monessa yrityksessä ajankohtainen asia, ja mukanaolo projektissa on erittäin opettavai-

nen kokemus. Yritystasolla tavoitteet ovat laajempia, ja koko projektin tavoitteena on pienentää yleistarvikehankintoihin käytettävää rahamäärää ja samalla tehostaa yrityksen prosesseja. Tilausten ja laskujen automaattitäsmäytyksen onnistuminen on hyvin keskeinen tavoite niin tässä opinnäytetyössä kuin koko projektissakin. Automaattitäsmäytyksen avulla odotetaan päästävän rutiinitoimintojen automatisointiin, ja samalla on mahdollista siirtää ajankäyttöä tukitoiminnoista yritykselle lisäarvoa tuottavien asioiden hoitoon. Vaikka täsmäytys ei toimisi jokaisen laskun ja tilauksen kohdalla, voidaan vahvasti olettaa, että siitä saatavat hyödyt ovat merkittäviä sekä yksittäiselle työntekijälle että koko yritykselle.

1.3 Vetoketjumallin mukainen eteneminen

Työn rakenne on malliltaan niin sanottu vetoketjumalli, joka on jaettu neljään eri aihealueeseen. Raportti jatkuu johdannon jälkeen ensimmäisellä aihealueella, joka käsittelee yrityksen hankintaprojektia. Tässä osiossa lähdetään liikkeelle aiheesta tukevalla teorialla, jossa on keskitytty hankintaprojektiin liittyviin asioihin. Teoria käsittelee pääasiassa hankintaprosessia ja hankintojen kehittämistä ja keskittämistä. Näiden lisäksi keskitytään tarkemmin vielä toimittajien valintaan ja hallintaan. Tämän jälkeen jatketaan hankintaprojektin kuvaamisella ratkaisuihin ja perusteluihin.

Seuraava osa raporttia käsittelee tilauksia ja erityisesti sähköistä tilausjärjestelmää ja sen vaikutuksia tilausprosessiin. Teoriapohja tukeutuu tilausprosessiin, minkä lisäksi paneudutaan sähköiseen hankintaan ja tilausjärjestelmiin. Toimeksiantajalla on käytössään Baswaren tarjoamat järjestelmät, joista tilausosan yhteydessä kuvataan tilausjärjestelmän toimintaa. Tilausprosessista selvennetään yrityksen nykyinen tilauksien teon kulku, minkä jälkeen kuvataan järjestelmän käyttöönoton tuomat muutokset prosessissa. Osio päättyy järjestelmän käyttöönottoon yrityksessä ja sen vaikutuksiin, minkä lisäksi katsastetaan tilausjärjestelmän tulevaisuudennäkymiä. Tilausten jälkeen käydään läpi ostolaskuja ja niiden kiertoa. Ostolaskuja käsittelevä osa kulkee saman kaavan mukaan kuin tilauksia käsittelevä osa. Näiden jälkeen keskitytään tilausten ja ostolaskujen kohdistamiseen toisiinsa sekä tämän tuomiin etuihin ja ongelmiin. Raportti päättyy yhteenvedoon, jossa kootaan eri osioiden johtopäätökset ja tulokset yhteen ja analysoidaan saatuja ratkaisuja.

2 Hankinta

Koko opinnäytetyön lähtökohtana on yrityksen hankintaprojekti, jonka seurauksena otetaan käyttöön sähköinen tilausjärjestelmä ja tilausten automaattikohdistus niitä vastaaville ostolaskuille. Hankintaprojektissa keskitytään yrityksen yleistarvikehankintoihin ja niiden keskittämiseen tietyille toimittajille. Yrityksen hankintatiimi on tehnyt perusteellista ja pitkäjänteistä työtä yleistarvikkeiden kilpailuttamisessa ja sopimusten aikaansaamisessa. Raportissa olevat tiedot on saatu keskustelemalla aiheesta yrityksen hankintapäällikön kanssa ja peilaamalla projektia ja saatua informaatiota teorian tietoon. Haastatteluita hankintapäällikön kanssa on tehty pitkin projektia, ja luonteeltaan ne ovat olleet epämuodollisempia keskusteluita, joissa aiheena on ollut yleisemmin koko projektin eteneminen. Joitakin projektiin liittyviä asioita on tullut ilmi myös jokapäiväisessä työnteossa, joten osa tuloksista on tullut tehtyjen havaintojen perusteella. Projektin etenemisestä saadut tiedot ovat suoraan hankintapäälliköltä ja projektin tulokset on saatu, kun näitä tietoja on verrattu teoriapohjaan. Hankintapäällikön lisäksi projektissa ovat olleet mukana myös muut hankintatiimin jäsenet.

Hankinta on käsitteenä laaja ja määrittämiselle on lähes yhtä paljon kuin aiheesta on kirjoittajia. Tämän vuoksi monia hankintaan ja ostamiseen liittyviä termejä käytetään ristiin, ja yleisesti hyväksyttyjä määritelmiä ei ole aiheesta muotoutunut. Vierasperäisten käsitteiden käyttö on yleistä varsinkin alan asiantuntijoiden parissa, mikä sekoittaa haastavaa termistöä entisestään. Lisäksi uusi strateginen ote ostotoimintaan on muuttanut hankintaan liittyviä peruskysymyksiä ja aiemmin määritellyt päämäärät hankinnalle ovat muuttuneet ajan kuluessa. Hankinta kuuluu olennaisena osana yrityksen liiketoimintaan ja sen tehtävät ulottuvat moniin yrityksen eri toimintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 57–59).

Hankinnan laajuuden vuoksi on tässä työssä päätetty rajata hankinnan osuus hankintaprojektiin liittyviin asioihin. Näitä ovat ostojen uudelleenorganisointi, toimittajien valinta ja hallinta sekä ostojen kehittäminen ja keskittäminen. Raportissa keskitytään näin ollen enemmän ostotoimintaan ja jätetään pois muut hankinnan osa-alueet, kuten materiaalivirrat. Projektin taustalla on yleistarvikkeiden keskitetty ostotoiminta, ja pääpai-

nona koko työssä on tilausten automaattitäsmäytys ostolaskuille, joten ei ole ensisijaisen tärkeää avata läpikohtaisesti koko hankintaprosessia.

2.1 Mitä hankintatoimella tarkoitetaan?

Hankinnan määrittelyt painottuvat kirjallisuudessa sen mukaan, mitä näkökulmaa kirjoittaja haluaa korostaa. Raportissa on päädytty hankinnan olevan organisaation ulkoisten resurssien hallintaa, ja sen pyrkimyksenä on hyödyntää toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi yrityksen kokonaisedun mukaisesti halutulla tavalla. Hankintatoimen tehtävänä on hoitaa hankinnan organisointia, toimittajayhteistyötä ja materiaalivirtojen hallintaa unohtamatta hintojen ja muiden ehtojen neuvottelemista toimittajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 66–67.)

Hankintatoimeen kuuluviksi tehtäviksi voidaan kuvata kaikki tuotteiden ja palveluiden hankintaan liittyvät toimet. Vaikka organisaatioissa on määritelty erikseen hankintatoimesta vastaavat henkilöt, on hyvä tiedostaa, että hankinta on yli organisaation rajojen menevää toimintaa ja erilaisia hankintoihin liittyviä tehtäviä hoidetaan organisaation eri osissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59.) Yrityksen hankintatoimen tavoitteiksi voidaan muun muassa luokitella markkinoiden parhaiden toimittajien löytäminen, organisaation tuotekehityksessä auttaminen, yrityksen kustannusrakenteesta ja laatutasosta huolehtiminen sekä tehokas neuvottelu eri tahojen välillä. Hankintatoimi voidaan nähdä linkiksi organisaation ja toimittajien välillä, ja toimittajasuhteiden hoito on yksi tärkeä osa sen tehtäviä. (Hankintatoimi.) Hankintatoimen tärkeyttä liiketoiminnassa kuvaa myös se fakta, että harvoin yrityksellä on myyntiä ilman tuotteiden ja palveluiden ostamista (Rauhala 2011, 13).

2.1.1 Reaktiivisesta proaktiivisempaan hankintaprosessiin

Yksinkertaistettuna hankinnan tavoitteena on ostaa oikein. Tämä tarkoittaa, että valitaan oikea määrä, laatu, toimittaja ja hinta sekä varmistetaan tuotteiden toimitus oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Hankintaa ja ostamista on pidetty perinteisesti yrityksen tukitoimintana, ja tämä on yhä vallitseva ajatus useissa yrityksissä. Perinteisen ajatusmallin mukaan hankintaprosessi lähtee liikkeelle tarpeen määrittelystä. Kun tarve on

tiedossa, tehdään tarjouspyyntö, jonka avulla karsitaan toimittajia ja lopulta valitaan näistä yksi. Tämä jälkeen tehdään tilaus ja toimitusvalvonta, josta prosessi päättyy laskun maksamiseen. Perinteisen prosessikuvauksen on kritisoitu painottavan hankintaa liikaa päivittäisten rutiinien ja tilausten hallintana sen sijaan, että hankintatoiminta olisi pitkäjänteistä ostojen ohjaamista ja kehittämistä. Perinteistä hankintaprosessia kutsutaan myös reaktiiviseksi malliksi, joka reagoi muutoksiin jälkikäteen aktiivisen ohjaamisen sijaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61–62.)

Uuden ajatusmallin mukaan hankintaprosessi on proaktiivista eli ostamista ei nähdä vain tukitehtävänä, vaan sitä tulee kehittää ja ohjata jatkuvasti. Proaktiivisen mallin mukaan hankinta pyrkii ennakolta vaikuttamaan tuleviin muutoksiin ja ohjamaan niitä haluttuun suuntaan, kun perinteinen malli keskittyy reagoimaan jo tapahtuneisiin muutoksiin. Nykyaikaisen mallin mukaan hankintaprosessiin kuuluu paljon enemmän kuin perinteisen mallin operatiivinen prosessi. Suurin muutos mallien välillä on se, että nykyaikaisen ajatustavan mukaan toimittajamarkkinoiden rooli hankinnassa on nostettu esiin. Lisäksi perinteisen operatiivisen toiminnan lisäksi keskitytään entistä enemmän myös strategiaprosessiin ja toimittajamarkkinoiden hallinnan prosessiin. Uuden näkökulman mukainen ajattelu ei poista ostojen tavoitteita, vaan taustalla on sama perinteinen tavoitteisto kuin perinteisessä mallissa liittyen oikeaan määrään, laatuun, aikaan ja hintaan. Näiden merkitys nähdään kuitenkin uudessa mallissa laajemmin kuin ennen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62–66.)

2.1.2 Hankintoja täytyy kehittää

Hankintatoiminnan kehittäminen on ajankohtainen asia monessa yrityksessä. Hankintatoimen osaaminen voi todistetusti luoda yrityksen toiminnan tehostumista ja taloudellista menestystä. Hankintatoimen hyvä osaaminen nähdään yritysten uutena kilpailukyvyyn lähteenä. Organisaation hankintapolitiikan noudattaminen on yleinen ongelma yrityksillä ja muun muassa rakennusosalalla jopa yli puolet ostoista tehdään ohi hankintaorganisaation. (Haapajärvi 2011, 11.) Hankinnan merkityksen kasvu on saanut yritykset näkemään hankinnan aikaisempaa laajemmin, ja se ei olekaan yritykselle enää vain pelkkää tuotteiden ja palveluiden ostamista. Hankintaratkaisut ovat nykyään yritykselle avainasemassa tulevaisuuden kilpailukykyä mietittäessä. (Manninen 2011, 10–11.)

Useimmat kehittämishankkeet voidaan jakaa kahteen kategoriaan; niihin, jotka liittyvät hankinnan ja koko organisaation sisäisten prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen ja niihin, joissa kehitetään toimittajien hallintaa ja toimittajayhteistyösuhteita. Hankintaprosessien hallinnassa keskitytään yhteistyön lisäämiseen organisaation sisällä sekä hankinnan strategisten ja operatiivisten tehtävien irrottamiseen toisistaan. Tämän tyyppiset kehityshankkeet pyrkivät saamaan hankintaprosessien hallintaan entistä enemmän strategisia elementtejä, joilla ohjata organisaation toimintaa eteenpäin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 92–93.)

Toimittajien hallintaan liittyvissä hankintaprojekteissa pyritään vähentämään toimittajien määrää ja kehittämään yhteistyötä avaintoimittajien kanssa, minkä avulla pyritään aktiivisesti pienempiin kokonaiskustannuksiin. Nykyinen toimittajayhteistyö perustuu pitkälti toimittajan ja organisaation molemminpuoliseen hyötysuhteeseen, mutta suunta on kohti strategisempaa yhteistyötä, jossa toimittaja ja ostaja kehittävät strategisesti toimintaansa samaan suuntaan. Tästä esimerkkinä on muun muassa toimittajan tietojärjestelmän integrointi suoraan omiin tietojärjestelmiin, jolloin toimittaja pystyy näkemään yrityksen varaston tilanteen ja täydentämään sitä automaattisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 92–93.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana hankintoihin liittyvien kehittämisprojektien määrä yrityksissä on lisääntynyt radikaalisti. Projektien tulokset ovat vaihdelleet hyvistä huonompiin ja välimaastoon jää myös paljon projekteja, joiden tulokset ovat jääneet vaille mitään konkreettista lopputulosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 94.) Kehittämisprojektien kulkuun ja parhaisiin käytäntöihin ei ole mitään yleispätevää toimintamallia, koska erilaisten hankintojen, markkinatilanteiden ja toimittajasuhteiden kirjo on laaja. Kuten organisaatiot, myös jokainen projekti on omanlaisensa ja yhdessä tilanteessa hyväksi havaittu ratkaisu ei välttämättä toisessa toimintaympäristössä toimi toivotulla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 101.)

2.1.3 Kohti kannattavaa ostotoimintaa

Kannattavan ostotoiminnan lähtökohtana on, että hankinnoista vastaavat henkilöt ovat hyvin selvillä organisaation harjoittamasta liiketoiminnasta. Liiketoiminnan ymmärtämisen lisäksi heidän tulee myös ymmärtää organisaation päämäärät ja niiden syyt. Organisaation toiminta-ajatus ja liikeidea ovat perusta hankintatoimen rakentumiselle, ja hankintaa on vaikeaa parantaa, jos hankintatoimisesta vastaava henkilö ei ole sisäistänyt perustietoja yrityksen liiketoiminnasta. (Rauhala 2011, 15.)

Hankinta on perinteisesti nähty passiiviseksi, muiden tarpeita tyydyttäväksi toiminnaksi, mutta hankinnan todelliset mahdollisuudet ja strateginen merkitys ovat tulleet viime vuosikymmenten aikana yhä enemmän esille. Tutkimuksissa ja havainnoissa on käynyt ilmi, että muutoksen taustalla on yleensä tietynlaisia tekijöitä. Näitä tekijöitä voivat olla toimialan kilpailun paine, ylimmän johdon suhtautuminen hankintojen tärkeyteen, strategiaprosessin järjestelmällisyys, tietojärjestelmien kehittyneisyys ja hankintajohtajan henkilökohtainen ote hankintojen johtamiseen. Kehittämishankinnat saavat usein alkunsa organisaation muutostilanteesta, jossa on taustalla joko henkilöstöön, yrityksen omistusrakenteeseen tai kilpailutilanteeseen liittyvä muutos. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 70–72.)

2.1.4 Keskittämällä hallitumpaan ostamiseen

Ostot ovat osa yrityksen hankintoja. Käsitteenä hankinta yleensä kattaa kaikki yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat aina tuotannon vaatimista materiaaleista työvoiman vuokraamiseen asti, kun taas ostamisella tarkoitetaan hankinnan toteuttamiseen liittyviä kaupallisia toimintoja eli tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa (Haapajarvi 2011, 58–59). Ostojen keskittäminen on monen yrityksen tapa yrittää hallita yrityksessä tapahtuvia hankintoja. Ostojen keskittämisestä on yritykselle sekä hyötyjä että riskitekijöitä riippuen siitä, miten hankinnat organisoidaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 96–97.)

Pienten samanlaisten ostojen hajautuessa monelle eri toimittajalle, tulee yrityksessä useimmiten ensimmäisenä ajatus toimittajien vähentämisestä, kun mietitään miten hankinnan kustannuksia voisi pienentää. Useimpien tuotteiden kohdalla toimittajien mää-

rää voidaan hyvin vähentää ilman hankinnalle koituvia haittoja, mutta monopoliaseman antaminen tietyn tuotteen toimittajalle voi aiheuttaa yritykselle suuret riskit ilman itselle koituvia hyötyjä. Yhdistämällä eri yksiköissä ja osastoilla hajallaan ostettavien tuotteiden volyymeja ja toisiaan lähellä olevia ostokategorioita, voidaan myös luontevasti vähentää toimittajien määrää ja samalla keskittää ostoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 96–97.)

Keskittämällä hankintoja voidaan saada hyödyllisiä etuja, joista kustannussäästöt ovat yleisin syy ryhtyä karsimaan toimittajien määrää. Kustannussäästöt ovat mahdollisia, kun yhteistyö eri osastojen kanssa toimii hyvin. Keskittämällä hankintatoimen vastuuta muun organisaation on helpompi keskittyä omaan toimintaansa ilman joutumista miettimään ostotoimintaa. Ostojen keskittämällä voidaan vähentää ylimääräistä ja sattumanvaraista ostamista, ja samalla erikoisosaamisen ja hankintatoimen kehittäminen on helpommin järjestettävissä. Myös informointi ja kommunikaatio toimittajiin toimivat tehokkaammin, kun on vain muutamia yhteyshenkilöitä, joihin tarvitsee olla yhteydessä. (Hankintatoimi.) Sen lisäksi, että kommunikaatio yhteistyökumppaneihin on paremmin hoidossa, yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomioita myös sisäiseen viestintään. Toimivan sisäisen viestinnän avulla organisaation hankintapolitiikka on paremmin henkilökunnan tiedossa ja sitä osataan ja halutaan noudattaa entistä paremmin. (Basware 2012a.)

2.1.5 Miten valita toimittaja?

Ammattimainen ostaminen on paljon muutakin kuin pelkkää rutiinitilaamista. Ostaminen vaatii suunniteltua ja pitkäjänteistä työtä, jossa tarvitaan laskupään lisäksi niin tavaratuntemusta kuin ihmissuhdetaitoja. (Rauhala 2011, 13.) Organisaation valitessa omaa hankintastrategiaa ja toimittajiaan on toimittajamarkkinatietämys tärkeää. Jokainen toimiala pelisääntöineen on hieman erilainen ja samat toimintatavat eivät toimi kaikissa tilanteissa. Toimittajamarkkinoiden tuntemus on erityisen tärkeää, jotta hankkija osaa asettaa toimittajilleen oikeatasoiset vaatimukset, ja tarpeen vaatiessa kykenee vaihtamaan toimittajan toiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 328.) Toimittajia valittaessa on hyvä myös selvittää tulevan yhteiskumppanin taustat, jotta toimittajan riskitasosta ja niiden mahdollisista vaikutuksista ollaan selvillä. Yritystoiminnan etiikka on

keskeinen aihe liiketoiminnassa ja toimittajan eettiset ongelmat voivat tahrata samalla myös oman yrityksen julkikuvan. (Rauhala 2011, 16–17.)

Järjestelmällinen toimittajien arviointi on aiheellista aina toimittajien kartoittamisesta sopimuksen teon jälkiseurantaan. Toimittajia valittaessa suuresta joukosta karsitaan potentiaalisimmat ja sopivimmat joitakin yksikertaisempia kriteerejä käyttäen. Kun näiltä toimittajilta on saatu ehdotukset ja tarjoukset, käytetään parhaan toimittajan valintaan syvemmälle meneviä arviointikriteerejä. Toimittajasuhteen synnyttyä arvioidaan toimittajan suoritusta, jotta voidaan varmistaa suorituskyvyn pysyvän sovituihin rajoituksiin, noudattaen kaikkia sovittuja toimitusehtoja. Pitempiaikaisen tai laajemman yhteistyön ollessa kyseessä arvioidaan myös yhteistyön ja toiminnan kehittämistä sekä suorituksen parantamistavoitteiden saavuttamista. Joissakin tapauksissa toimittajan kyvykkyyksien kehittymisen arviointi voi olla paikallaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 262.)

Yrityksen olemassa olevien toimittajien kartoittaminen on hyvä tehdä varsinkin osto-toimintaa kehitettäessä. Toimittajien analysointi voidaan tehdä esimerkiksi ABC-analyysin avulla, mikä perustuu toimittajien jakamiseen ryhmiin sen mukaan, mitä enemmän ostoja kyseiseltä toimittajalta on tietyn ajanjakson aikana tehty. A-toimittajiin kuuluvat kaikki toimittajat, joista muodostuu puolet koko ajanjakson ostoista. Seuraavaan kategoriaan kuuluvat ne, joiden ostoista muodostuu 30 prosenttia ajanjakson ostoista ja niin edelleen aina siihen asti, kuinka tarkasti toimittajaryhmät halutaan määritellä. Analyysin tuloksista voidaan hyvin huomata ne, jotka ovat yritykselle niitä oikeasti tärkeitä toimittajia, joiden kanssa yhteistyötä kannattaa kehittää kohti kumppanuutta. Analyysin innoittamana voidaan saada aikaan myös muualla kannattavuutta ja toimitusprosessin tehokkuutta parantavia toimenpiteitä. (Rauhala 2011, 213–215.)

2.1.6 Toimittajayhteistyö vaatii ohjaamista ja johtamista

Pelkkä yksioikoinen kilpailuttaminen ja etäinen suhde toimittajiin rajoittavat ostajan mahdollisuuksia kykyjen ja uusien innovaatioiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. Kilpailu on usein rajallista ja ostotoimintojen onnistuminen vaatii jonkintasoista yhteistyötä toimittajayritysten kanssa. Yleisesti ottaen strategisesti tärkeisiin tuotteisiin ja pal-

veluihin liittyvä riippuvuussuhde yhteen toimittajaan ei ole toivottavaa, mutta liittouma yhden toimittajan kanssa voi muodostua myös tärkeäksi kilpailutekijäksi, joka voi molempien osapuolten sitoutuneisuudella tuottaa pitkäaikaisen edun kilpailijoihin verrattuna. (Fiilin 2009.)

Hankintaan sisältyy olennaisena osana toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta, joilla tarkoitetaan määrätietoista toimittajamarkkinoiden hyödyntämistä ja kehittämistä sekä toimittajien johtamista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59). Toimittajien johtaminen on prosessi, johon liittyy toimittajan ohjaamisen lisäksi yhteistyön ja toimitusprosessin kehittäminen, toimittajan kouluttaminen sekä yhteinen innovointi. Toimivan yhteistyön edellytyksenä on, että molemmilla osapuolilla on yhteinen käsitys ostajan toimittajaan liittyvistä odotuksista. Tietyntasoinen toimittajan ohjaaminen on välttämättömyys joka tilanteessa, jotta toimitukset tapahtuvat oikein. Tehokkaalla toimittajan ohjaamisella luodaan toimituksiin varmuutta ja virheettömyyttä. Keskinäisen viestinnän pelisääntöjen sopiminen on tärkeä osa toimittajan ohjausta, minkä avulla voidaan etukäteen sopia, miten esimerkiksi ongelmatilanteissa toimitaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 328–329.)

Yhteistyön ja toimitusprosessin kehittäminen on molempien osapuolten intressi, jolla voidaan varmistaa riittävä laatu ja virheetön toimitus. Asioita voidaan tehostaa yksipuolisestikin, mutta käytännön kokemus on todistanut, että parhaat tulokset saadaan aikaan yli organisaatorajojen ulottuvalla yhteistyöllä. Toimittajien säännöllinen kouluttaminen on vielä melko harvinaista, mutta sen avulla voidaan saada toimittajat sitoutumaan ja tehostamaan haluttuja toimintatapoja. Toimittajan aktiivinen kehittäminen on investointi, joka vaatii molempien osapuolten panostusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 330–331.)

2.2 Kohti keskitettyä hankintaa – hankintaprojektin lähtökohdat

Opinnäytetyön lähtökohtana on yhtiön laajempi hankintaprojekti, jonka tarkoituksena on tehostaa ostotoimintaa ja keskittää huollon yleistarvikehankintoja. Yleistarvikkeisiin lukeutuvat kaikki toimintaa tukevat tavarat, kuten myytävät tuotteet, vaatteet ja perustarvikkeet. Yleistarvikehankinnoilla tarkoitetaan jokapäiväisiä tuotteita - strategisesti

tärkeät ja vaikeasti saatavat tarvikkeet ovat projektista poissuljettuja. Yleistarvikehankinnat ovat yritykselle vuosittain parin miljoonan kuluerä, joten yrityksen hankintapolitiikkaa kehittämällä on mahdollista saavuttaa mittavia säästöjä. Projektin päätavoitteena on saada kaikki yleistarvikehankintoihin liittyvät ostot tehtäväksi valituilta toimittajilta, millä tavoitellaan kustannusten alenemista ja toimittajien vähentämistä. Säästöjen lisäksi yritys hakee organisoidumpaa ostotoimintaa ja tehokkaampaa hankintaprosessia. (Konttinen, M. 31.5.2012.)

Projektin alussa hankintatiimi määritteli kaikki projektiin kuuluvat yleistarvikenimikkeet, joita tuli yhteensä noin viisi tuhatta. Tämän jälkeen projektissa edettiin toimittajien määrittelyyn, jossa tutkittiin potentiaaliset toimittajat aikaisempia ostotietoja hyväksikäyttäen. Projektissa käytettiin ABC-analyysin tapaista luokittelua, jossa nykyiset toimittajat jaoteltiin sen mukaan, kuinka paljon ostoja kyseiseltä toimittajalta on tehty viimeisen vuoden aikana. Nykyisiä yleistarvikkeiden toimittajia oli noin 500, ja näistä toimittajista suuren osan vuosiotot jäivät alle tuhanteen euroon. Projektissa pitäydettiin yrityksen olemassa olevissa toimittajissa, sillä kaikki markkinoiden potentiaaliset toimittajat lukeutuivat jo tähän joukkoon. Hankintatiimi kävi nykyisistä toimittajista läpi tarkemmin neljäsataa suurinta, ja valitsi näistä potentiaalisimmat neuvotteluihin projektin tiimoilta. Keskusteluja näiden potentiaalisten toimittajien kanssa käytiin toukokuussa, ja tarjouspyynnöt toimittajilta tulivat kesäkuun alussa. (Konttinen, M. 13.8.2012)

Hankintaprojektiin liittyy tärkeänä osana myös tilausjärjestelmän käyttöönotto ja tilausten kohdistaminen niitä vastaaville ostolaskuille automaattisesti. Samalla kun ostotoimintaa ja toimittajayhteistyötä kehitetään, voidaan loogisesti uudistaa myös omia hankintaprosesseja toimivammiksi ja nykyaikaisemmiksi. Projektin onnistuminen vaatii toimittajien valinnan lisäksi myös sisäistä ohjausta ja henkilökunnan motivointia. Hankintojen keskittämiseen liittyvä projekti on tehty jo aikaisemmin konsernin Ruotsin tytäryhtiössä, mutta tulokset eivät ole olleet täysin vakuuttavia. Toiveena onkin, että Suomessa asia saataisiin toimimaan paremmin. Tällä hetkellä Ruotsissa yleistarvikehankinnoista vain pieni osa tulee valituilta toimittajilta, vaikka tavoitteet ostojen suhteen ovat samat kuin Suomessa. (Konttinen, M. 31.5.2012)

2.2.1 Toimittajien arviointi johti valintoihin

Toimittajia arvioitiin useaan eri otteeseen projektin edetessä, ennen kuin valittuun ratkaisuun päästiin. Ensimmäisessä vaiheessa nykyisistä toimittajista eroteltiin ostomääriltään suurimmat toimittajat, ja näistä valittiin potentiaalisimmat keskustelemaan hankintaprojektista. Keskusteluiden pohjalta toimittajia pyydettiin jättämään tarjouspyynnöt tuoteryhmittäin, jotka hankintatiimi määritteli nimikkeiden läpikäynnin yhteydessä. Hankintatiimin tutustuttua tullessiin tarjouksiin päädyttiin jatkoneuvotteluihin valittujen toimittajien kanssa. Loppuvaiheessa yrityksellä oli kolme vaihtoehtoista strategiaa, joista voitiin valita joko päätyminen yhteen, kahteen tai kolmeen toimittajaan. (Konttinen, M. 24.10.2012.)

Hankintaprojektin lopputuloksena oli, että yleistarvikkeet tullaan jatkossa hankkimaan vain yhdeltä toimittajalta. Lopputilanteessa valittavana oli myös kahden tai kolmen toimittajan strategiaan päätyminen, mutta yhden toimittajan valinta nähtiin yrityksen kannalta parhaaksi ratkaisuksi. Pääsyyinä vain yhden toimittajan valintaan kahden tai kolmen sijaan oli, että uusi tilausprosessi on helpommin jalkautettavissa eli otettavissa käyttöön työntekijöiden parissa, kun on vain yksi yritys, jolta tuotteita tilataan. Lisäksi tarjouksia tutkittaessa huomattiin kustannuseron useamman toimittajan ja yhden toimittajan strategian välillä olevan niin pieni, että järjestelmän käyttöönotossa saatavat hyödyt nähtiin olevan yritykselle suurempiarvoisia. Toimittajan ja uuden tilausprosessin käyttöönotto on vielä parhaillaan käynnissä, mutta prosessi on lähtenyt liikkeelle aktiivisella informoinnilla. Uusi toimittaja on otettu työntekijöiden keskuudessa hyvin vastaan, ja toimittaja on itse kiertänyt yrityksen centereitä road show-rekan kanssa, mikä osoittaa myös toimittajan puolelta tulevaa sitoutuneisuutta projektiin.

2.2.2 Projekti muutti yrityksen yleistarvikkeiden hankinnan

Projektin myötä toimeksiantajayrityksessä siirryttiin reaktiivisesta ostamisesta kohti proaktiivisempaa ostotoimintaa. Hankintaprojektin taustalla on tapahtunut henkilöstönmuutos, jossa hankintapäällikkö vaihtui alkuvuodesta. Uuden päällikön myötä hankintojen tärkeys korostui ja hankintojen keskittämisestä tuli yksi tärkeimmistä hankintaprojekteista. Uudenlaiseen otteen myötä päätettiin myös tehostaa hankintaprosessia järjestelmällisemmäksi ja tehokkaammaksi hyödyntäen kehittyneitä tietojärjestelmiä.

Lähtökohtaisesti projektilla tavoiteltiin sekä omien strategisten prosessien kehittämistä että toimittajamarkkinoiden hallintaa ja toimittajayhteistyön kehittämistä.

Hankintaprojekti saavutti sille asetetut tavoitteet hyvin. Yleistarvikehankintoihin liittyvät kustannukset alentuivat huomattavasti projektin myötä ja toimittajien määrä putosi sadoista yhteen. Myös hankintaprosessi toimii tehokkaammin, kun hankintoihin käytetään tilausjärjestelmää, johon myös tuotteiden vastaanottomerkintä tehdään. Hankintajärjestelmän käyttöönotto on vielä osittain kesken, mutta työntekijöiltä on tullut pääosin positiivisia ja neutraaleja kommentteja järjestelmästä, joten tilausjärjestelmän käytön voidaan olettaa onnistuvan ilman suurempia ongelmia.

Yhden toimittajan strategiassa on monia hyviä ominaisuuksia. Toimittajayhteistyö valitun toimittajan kanssa on aloitettu ja siitä voi muodostua molemmille yrityksille tuottoisa kilpailustrategia kilpailijoihin verrattuna. Toimeksiantajan yleistarvikkeiden hankinnoissa liikkuu paljon rahaa, ja onkin molempien osapuolten intressi kehittää toimiva yhteistyö yritysten välillä. Kommunikaatio yritysten välillä on helpompaa, kun molemmissa yrityksissä tiedetään, keneen ottaa yhteyttä muun muassa ongelmatilanteissa. Yhteistyön avulla ostajan on helpompi ohjata toimittajaa haluttuihin toimintatapoihin ja käytäntöihin, ja paremman toimitusvarmuuden luonti on mahdollista molempien tavoitellessa yhteistä hyötyä.

Ulkoisten prosessien kehittymisen lisäksi projekti vaikuttaa positiivisesti myös sisäisiin prosesseihin. Hankintajärjestelmän ja projektin myötä prosessien hallinta on helpompaa ja yrityksen hankintatoimi on järjestelmällisempää. Lähtötilanteessa tilaajilla on ollut mahdollisuus hankkia tarvittavat tuotteet mistä parhaaksi näkevät ja eri paikkakunnilla onkin saatettu suosia esimerkiksi tuttavien tai ”hyvän tyypin” palveluita yrityksen tekemien sopimustoimittajien sijaan, jolloin ei sovittuun hintatasoon ja toimitusehtoihin ei ole päästy. Kun kaikilta vaaditaan saman tilausväylän ja toimittajan käyttämistä, noudatetaan hankintapolitiikkaa tehokkaammin ja ohioistaminen vähenee. Projektin myötä yrityksen hankintapolitiikka on paremmin työntekijöiden tiedossa, mikä edistää hankintapolitiikan noudattamista. Myös yrityksen sisäinen raportointi tehostuu huomattavasti uuden prosessin myötä ja muun muassa ostoennusteiden teko on helpompaa.

Prosessin muutoksesta on vaikutuksia myös muille kuin tuotteiden hankkijoille. Uusien toimittajien avaaminen tietojärjestelmään on yrityksen ostoreskontran tehtävä, ja se vie aikaa yrityksen kannalta hyödyllisempien asioiden hoidosta. Turhauttavaa on, että suuri osa uusista toimittajista on sellaisia toimittajia, joilta ostetaan tuotteita vain kerran tai pari. Sen lisäksi, että toimittajan avaaminen toiminnanohjausjärjestelmään vie työntekijän resursseja, kuormittaa se myös ostoreskontraa, jossa pidetään huoli toimittajien ajantasaisista tiedoista. Projektin myötä toimittajien väheneminen tulee näkymään näin ollen myös ostoreskontran puolella.

2.3 Miltä tulevaisuus näyttää?

Hankintaprojektin tulokset näkyvät kunnolla vasta pidemmällä aikavälillä. Mielenkiintoista olisi verrata tämän ja ensi vuoden tuloslaskelmia, joista voidaan konkreettisesti todeta, kuinka kustannusten alennus näkyy yrityksen tuloksessa. Esimerkiksi tilausjärjestelmän kautta kulkevien tilausten määrää verraten kaikkiin ostoihin olisi mielenkiintoista nähdä pitemmällä aikavälillä. Hankintajärjestelmän jalkauttamisen jälkeen nähdään, kuinka hyvin valittua toimittajaa käytetään, ja miten sähköinen tilaaminen lähtee käyntiin työntekijöiden parissa. Tilausjärjestelmän käyttöönotto työntekijöiden parissa on kriittinen vaihe projektin onnistumisessa ja on tärkeää saada halutut toimintatavat käyttöön heti, jotta projektin vaikutukset ovat mahdollisimman tehokkaita.

Jos toimittajien määrä ei lähde projektin myötä vähenemään ja sähköistä tilaamista ei noudateta, voidaan yrityksessä ottaa käyttöön tiukempi linja uusien toimittajien suhteen. Organisaatio voi esimerkiksi vaatia tilaajaa tekemään hakemuksen uuden toimittajan avaamisesta, jota ilman ostolasku ei mene maksuun, minkä lisäksi erilaisten sanktioiden määrääminen toimintatapojen noudattamatta jättämisestä on mahdollista. Tämä on vahva viesti tilaajille siitä, että organisaation hankintapolitiikkaa ja tilausväyliä tulee noudattaa. Yleistarvikehankintojen ollessa ajankohtaisessa kunnossa, voidaan aloittaa keskittyminen vähitellen myös muiden hankintojen kehittämiseen.

3 Tilaukset

Hankinta lähtee liikkeelle tarpeen määrittämisestä, minkä jälkeen mietitään, mistä tarvittava tuote tai palvelu saadaan. Hankintaprojektin yhteydessä on määritelty yleishankintoihin liittyvät nimikkeet ja käytettävät toimittajat. Myös hankintoihin liittyvät sopimukset hintoineen ja toimitusehtoineen on määritelty jo projektin yhteydessä, joten voidaan siirtyä suoraan oston seuraavaan vaiheeseen, tilaamiseen. Tilaaminen on eri määrittelyjen mukaan osa sekä hankinta- että ostoprosessia, ja sillä tarkoitetaan ostotilauksen tekemistä toimittajalle niiden ehtojen mukaan, jotka on aikaisemmin sovittu ostajan ja toimittajan välillä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58). Tässä raportissa tilaamisella tarkoitetaan konkreettista ostotilauksen lähettämistä toimittajalle, mikä tulee tapahtumaan sähköisen järjestelmän kautta. Saadut tiedot ovat peräisin yrityksen hankintapäälliköltä, joka on keskeisenä henkilönä mukana tilausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa.

Vaikka tilausten voidaan määrittää kuuluvan osaksi hankintaprosessia, on tässä raportissa päädytty esittämään tilaukset erillisenä kokonaisuutena. Raportin tilauksia käsittelevä osa keskittyy erityisesti sähköiseen tilaamiseen ja tilausjärjestelmän käyttöönottoon. Tilausjärjestelmän käyttöönotto on oleellinen osa hankintaprojektia, ja sillä mahdollistetaan myös tilausten ja ostolaskujen automaattinen täsmäyttäminen, joten aiheen yksityiskohtaisempi käsittely on aiheellista. Hankintaprojektin myötä yrityksen yleistarvikkeiden ostotoiminta muuttuu radikaalisti nykyisestä ja muutoksen vallitessa on hyvä aika ottaa myös tilausjärjestelmä aktiivisempaan käyttöön. Sähköinen tilausjärjestelmä on askel kohti yhtenäisempää ja läpinäkyvämpää ostokäyttäytymistä.

3.1 Prosessi tilauksesta toimitukseen

Tilaus-toimitusprosessiin kuuluu monta eri vaihetta. Jos yrityksellä on jo olemassa oma tilausjärjestelmä, voidaan edetä suoraan tilausvaiheeseen. Muussa tapauksessa aloitetaan markkinoiden ja hintojen kartoitus tarjouspyyntöjä tekemällä ja saatuja tarjouksia vertailemalla. Tarjousten pyytäminen ja tekeminen on aikaa vievä prosessi niin ostajalle kuin toimittajalle, joten onkin järkevää sopia kaupoista suurempina kokonaisuuksina

sen sijaan, että sama neuvotteluprosessi aloitetaan aina alusta oston tullessa ajankohtaiseksi. (Sakki 2001, 184.)

Perinteisesti ostaja on tilannut tuotteen tai palvelun toimittajalta tarpeen vaatiessa, mutta nykyään kotiinkutsut ovat paljon käytetty tilauksen muoto. Kotiinkutsulla tarkoitetaan suullista tai elektronista ilmoitusta, jonka avulla toimittajalle ilmoitetaan etukäteen tilatun tai sovitun tavaran toivottu toimitusaika (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58). Kotiinkutsujen lisäksi toimittajalle voidaan antaa vastuu tuotteiden riittävyyden seurannasta, jolloin toimittaja oma-aloitteisesti seuraa varaston tilannetta ja tuotteiden tarvetta ostajan puolesta. (Sakki 2001, 184.)

Tilausimpulssin tekemisen jälkeen tuotteen tai palvelun myyjä vastaanottaa tilauksen ja tekee omat toimensa aina tuotteiden valmistamisesta tuotteiden toimittamiseen. Kun tuotteet ovat lähetysvalmiita, edetään prosessissa tilauksenmukaiseen tuotteiden lähettämiseen. Toimittaja toimittaa tilauksen asiakkaalle voimassa olevien sopimusten ja ehtojen mukaan, ja asiakas hoitaa tilauksen vastaanoton. Vastaanottaja tarkastaa saapuneet tuotteet ja tekee tarvittavat vastaanottomerkinnät, minkä jälkeen tuotteet siirretään käyttöpaikkaan tai varastoon. Tuotteiden vastaanoton jälkeen prosessista on jäljellä enää maksutapahtuma, jossa toimittaja laskuttaa tilauksen asiakkaalta, ja asiakas tarkastaa laskun verraten tehtyä tilausta ja vastaanotettuja tuotteita. Jos laskussa ei ole reklamitavaa, se menee maksuun, kierrettyään ensin yrityksen sääntöjen mukaisen ostolaskuprosessin. (Sakki 2001, 184–185.)

3.1.1 Sähköisten toimintatapojen hyödyntäminen hankinnassa

Sähköisellä hankinnalla tarkoitetaan hankintaprosessia, joka tehdään alusta loppuun sähköisillä järjestelmillä, sähköisessä muodossa. Tietotekniikkaa hyödynnetään jo paljon hankinnassa, mutta muun muassa tarjouspyyntöjen saantia sähköpostiin ja niiden edelleen käsittelyä sähköisessä muodossa taulukko-ohjelmia ja muita apuvälineitä hyväksi käyttäen, ei voida lukea sähköiseksi hankinnaksi. (Tuisku 2011, 22.) Tilaus-toimitusprosessi on pysynyt lähes muuttumattomana satojen vuosien ajan, ja sähköinen tilaaminen ei ole poistanut tilauksiin ja toimituksiin liittyviä rutiinitoimia sekä useita vaiheita, joista prosessi koostuu. Uusimalla ja kehittämällä toimintatapoja, voidaan tur-

hista vaiheista päästä eroon ja samalla saada tilausprosessista sujuvampi ja tehokkaampi. (Sakki 2001, 184.)

Sähköiset järjestelmät ovat muuttaneet erityisesti yritysten välistä tiedonkulkua, ja toimittajat saavat nykyään tiedon tilauksista huomattavasti nopeammin kuin ennen sähköisten toimintatapojen kehittymistä. Nopeimmillaan tilaus tulee toimittajalle, kun asiakas tekee tilauksensa suoraan toimittajan järjestelmään. (Sakki 2001, 184.) Informaatio- ja Internet-teknologian sekä tietojärjestelmien kehittyminen ovat mahdollistaneet uusi- en toimintatapojen käyttöönoton organisaatiossa ja niiden välisissä toiminnoissa. Tie- don välittäminen tietojärjestelmästä toiseen on nykyään arkipäivää, ja järjestelmien kyt- kemistä toisiinsa on helpotettu erilaisilla toimialasta riippumattomilla standardeilla ja suosituksilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 44–45.)

Saatavilla olevan tiedon määrä on merkittävästi kasvanut toiminnanohjausjärjestelmien kehittymisen myötä, ja tiedonhallinnasta on muodostunut keskeinen kilpailutekijä mo- nelle yritykselle. Maailma on pienentynyt Internetin ja tietoliikenteen myötä ja yhteistyö etäistenkin toimittajien kanssa on nykyään teknisesti helppoa. Tämän lisäksi kehitys on tehnyt maailman avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi, ja tämän on nähty vaikuttavan muun muassa hinta- ja kustannuserojen pienenemiseen eri valtioiden välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 45–46.) Sähköistämällä hankintaa on mahdollista säästää niin kustannuksissa, ajassa kuin vaivassakin (Tuisku 2011, 22).

3.1.2 Tilausten välittäminen sähköisesti

Tilausjärjestelmien käyttö tilausten sähköisessä vastaanottamisessa ja lähettämisessä on kasvussa ja organisaatiot ovat entistä innokkaampia ottamaan järjestelmiä käyttöönsä. Sähköisten tilausten suosio on kasvanut käsi kädessä hankintajärjestelmien käyttöö- onon lisääntyessä, ja suosion kasvuun ovat vaikuttaneet muun muassa katalogiostamisen ja erilaisten toimittajaportaalien lisääntyminen sekä vanhojen toimittajasopimusten päi- vittäminen uusiin. (Basware 2012a.) Tilausten sähköinen lähettäminen suoraan toimitta- jan tilausjärjestelmiin on kuitenkin vielä huomattavasti jäljessä osto- ja myyntilaskujen sähköiseen lähettämiseen verrattuna. Sähköinen tilaaminen on tällä hetkellä samassa tilanteessa kuin myyntilaskujen lähettäminen sähköisesti oli neljä vuotta sitten. Tilau-

ten sähköistyminen on parhaillaan käynnissä oleva prosessi ja se on askel kohti entisestään sähköistyvää liiketoimintaa. (Basware 2012b.)

Etäsyöttö on sähköisen tilaamisen muoto, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa ostaja välittää tilauksen suoraan myyjän järjestelmään. Suora tiedonvälittäminen puolittaa aikaisemmin tarvittun inhimillisen työpanoksen määrän, minkä lisäksi se nopeuttaa toimitusta ja vähentää virheitä. Etäsyöttö soveltuu varsinkin tilanteeseen, jossa ostotarpeet ovat satunnaisia ja tarvittavat tuotteet jatkuvasti erilaisia. Etäsyöttö vaatii ostajan kirjautumisesta toimittajan järjestelmään, kun taas toinen vaihtoehto on järjestää sähköinen tilaaminen yhdistämällä myyjän ja ostajan järjestelmät toisiinsa. Tiedonsiirto järjestelmästä ja sovelluksesta toiseen toimii yksinkertaisesti ja vaivattomasti, ja toteuttamalla yhteisen järjestelmän ostajalle riittää yhden sovelluksen opetteleminen useiden eri järjestelmien sijaan. Järjestelmät voivat olla reaaliaikaisesti yhteydessä toisiinsa, jolloin asiakas ja myyjä voivat tutkia järjestelmän avulla toistensa varastotilannetta ja esimerkiksi mahdollista tilauksen tarvetta. (Sakki 2001, 195–196.)

Joissakin yrityksissä uskotaan, että panostamalla sähköisiin järjestelmiin ja toimintatapoihin varmistetaan myös automaattisesti hankinnan kilpailukyky, mutta on hyvä muistaa, että järjestelmät ovat yritykselle käytännön työkaluja muiden joukossa ja niitä hyödynnettäessä tulee keskittyä oikeisiin asioihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 100). Yhteistyötä toimittajan kanssa ei tule rakentaa liian etäiseksi ja sähköiset tilausjärjestelmät eivät poista tarvetta keskustella toimittajan kanssa myös kasvokkain. Sähköinen yhteys parantaa kuitenkin selvästi ostajan ja toimittajan keskinäistä tiedonhallintaa ja datan keräämistä sekä antaa mahdollisuudet yhteistyön kehittämiseksi. (Tuisku 2011, 22.)

3.1.3 Miksi siirtyä sähköiseen tilaamiseen?

Sähköisten toimintatapojen käyttöönotto muuttaa perinteisen ajatteluntavan ostotoiminnasta itsenäisenä ja riippumattomana toimintana. Digitaalisuuden hyödyntäminen on osa yhtenäisen organisaation toimintaa, joka mahdollistaa kulutusta ja ennusteita koskevaa tiedon välittymisen toimitusketjussa eteenpäin. Samalla voidaan mahdollistaa toimintatapojen ja tavoitteiden yhtenäisyys koko yrityksessä. (Sakki 2001, 230.) Tilaus-

ten sähköistämällä on mahdollista pienentää tilaus-toimitusprosessin kustannuksia, mutta kustannussäästöjäkin tärkeämmäksi hyödyksi voidaan lukea rutiinitoimiin kulu-
van ajan väheneminen, jolloin lisääntynyt aika voidaan käyttää tehokkaammin muihin
asioihin. Sähköistämällä tilaukset päästään eroon manuaalisen käsittelyn tuomista vir-
heistä, joiden korjaaminen saattaa viedä jopa kolmanneksen työajasta. (Sakki 2001,
195.)

Tilauksen lähettämisen ja vastaanoton nopeutumisen lisäksi myös muihin tilaus-
toimitusprosessin vaiheisiin käytettävä aika pienenee. Vastaanottomerkinnän tekeminen
suoraan tietojärjestelmää nopeuttaa huomattavasti vastaanottotapahtumaa, kun samaa
tietoa ei tarvitse erikseen merkitä useaan eri paikkaan. Vastaanottomerkinnän laittami-
nen suoraan järjestelmään pitää varaston reaaliaikaisena ja vähentää todistetusti virhei-
den määrä. (Sakki 2001, 184–185.) Sähköisen hankintajärjestelmän avulla laajojen tie-
tomäärien käsittely helpottuu, kun kaikki tarvittava tieto on helposti saatavissa keskitet-
ystä paikasta. Lisäksi hankintaprosessi on helposti toistettavissa, kun edelliset ostot
ovat tarkasti tiedossa. (Tuisku 2011, 22.)

Sähköisen tilausjärjestelmän käyttöönotosta voi olla paljon hyötyä organisaatiolle, ja sen
avulla voidaan muun muassa saavuttaa sopimustenmukaisia säästöjä. Käyttöönotto vai-
kuttaa myös positiivisesti yrityksen ekologisuuteen vähentämällä paperityön määrää,
kun tarvittavat tapahtumat voidaan tallentaa sähköisesti suoraan järjestelmiin. Toimitta-
jien tavoitteluun ja virheiden korjaamiseen kuluva aika pystytään vähentämään järjes-
telmän avulla, ja opettamalla työntekijät hyödyntämään järjestelmää voidaan mahdolli-
staa parempi hankintapolitiikan noudattaminen organisaatiossa. (Basware 2012c.)

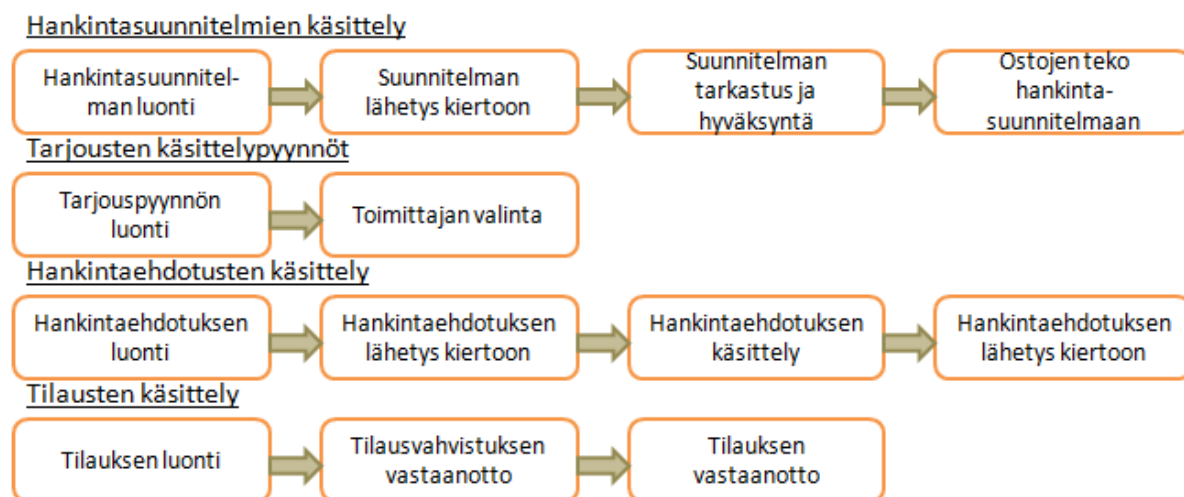
Tiivis yhteistyö talous- ja hankintaorganisaation sekä toimittajien kesken auttaa saa-
maan yrityksen ostot paremmin kaikkien organisaation jäsenten tietoon. Kun ostot
ovat kaikkien tiedossa, ovat ne myös helpommin hallittavissa ja reagoitavissa. Hankin-
tajärjestelmällä voidaan varmistaa, että tilaukset pysyvät paremmin budjetissa, ja ettei
turhia tilauksia synny. Lisäksi järjestelmän avulla käsitellyt laskut voidaan läpinäkyvästi
kohdistaa tilauksille. (Basware 2012d.) Hankinnan läpinäkyvyyden on huomattu johta-
van kustannussäästöjen lisäksi myös organisaation hankintaosaston ja taloushallinnon

keskinäisen yhteistyön kehittämiseen. Läpinäkyvyyden saavuttamisen voidaan nähdä vievän yrityksen toimintaa eteenpäin myös muilla tasoilla. (Rytsy 2011, 22.)

Sähköisestä tilausjärjestelmästä on etuja sekä asiakkaalle että toimittajalle. Tieto tilauksesta menee tilausjärjestelmän kautta suoraan toimittajalle, ja tilaajan ei tarvitse enää viettää aikaansa puhelimen tai faksin ääressä. Toimittajalle tilausjärjestelmän ehdoton hyöty on tiedon nopea kulku ja vähentynyt tiedon tallentaminen eri tietojärjestelmiin. Rutiinityöhön kuluvan ajan vähentyessä aikaa vapautuu käytettäväksi muihin toimintoihin, kuten asiakassuhteiden hoitoon. (Karvonen 2002.) Sähköisen hankinnan on tutkittu säästävän myyjän ajankäytöstä neljänneksen verrattuna perinteiseen hankintaan, ja ostajan hankintaan kuluva aika voi vähentyä jopa puoleen perinteiseen tapaan verrattuna (Tuisku 2011, 22).

3.2 Sähköinen tilaaminen Basware PM:n kautta

Yrityksen käyttämä tilausjärjestelmä on Baswaren Purchase Management -ohjelma, jonka Client -versiota käytetään tilausten lähettämiseen, kierrättämiseen ja vastaanottoon. PM Client -sovellus on yrityksen sisäisessä verkossa nettiselaimen avulla käytettävä ohjelma, jonka käyttämiseen vaaditaan lisenssiä ja pääkäyttäjän myöntämiä käyttöoikeuksia (Basware 2010a, 1.) Ohjelman avulla voidaan kuvion 1 mukaisesti hoitaa yrityksen hankintasuunnitelmat ja tarjousten, hankintaehdotusten ja tilausten käsittely saman ohjelman avulla. Toimeksiantajalla peruskäyttäjän tehtävät tulevat rajoittumaan pelkästään hankintaehdotuksen tekemiseen ja tilausten käsittelyyn, koska yleistarvikkeiden ostoon liittyvät sopimukset on neuvoteltu jo valitun toimittajan kanssa, eikä näin ollen esimerkiksi tarjouspyyntöjä tarvitse enää ostettavista tuotteista tehdä.



Kuvio 1. PM Client -sovelluksen prosessit (Basware 2010a, 2)

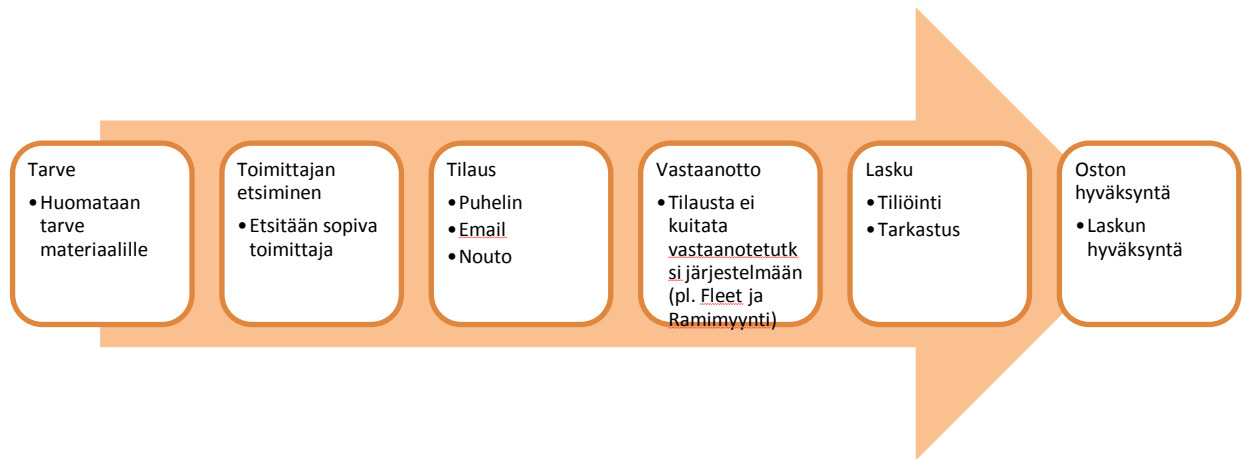
Tilauksen teko ohjelman avulla lähtee liikkeelle hankintaehdotuksen tekemisestä. Järjestelmän asetuksia voidaan muokata organisaation vaatimusten mukaan palvelemaan yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin. Tuotteiden tilaaminen järjestelmällä voidaan muun muassa hoitaa verkkokauppatyyliseksi sovellukseksi, jolloin hankintaehdotus rakentuu valitsemalla tarvittavat tuotteet ostoskoriin. Ostoskoriin voi valita kaikkia tarjolla olevia tuotteita myös eri toimittajilta. Tehtyään hankintaehdotuksen tilaaja tiliöi tilaamansa tuotteet valmiiksi järjestelmään oikeille kirjanpidontileille, kustannuspaikoille ja projekteille, minkä jälkeen hän lähettää hankintaehdotuksen hyväksyttäväksi lähimmälle esimiehelleen. Hyväksyjä tarkastaa tilauksen ja hyväksyttyään sen hankintaehdotus siirtyy valmiiksi tilattavaksi. (Basware 2010a, 8–12.)

Tilausten käsittelyyn liittyy kolme vaihetta, jotka ovat tilauksen luonti, tilausvahvistuksen vastaanotto ja tilauksen vastaanotto. Tilausta tehdessään käyttäjä valitsee tekemänsä hankintaehdotuksen, joka on käynyt hyväksymiskierrossa tilaajan lähimmällä esimiehellä. Tilaaja tarkastaa tilauksen ja pystyy tarvittaessa vielä muuttamaan tilauksen perustietoja. Ennen tilauksen lähettämistä on mahdollista lisätä tilaukseen kommentti toimittajalle sekä laskua varten tarvittavat liitteet. Sovelluksessa voidaan valita tilauksen toimitustapa sen mukaan, mitä toimitustapavaihtoehtoja toimittajalle on järjestelmään tallennettu. Tehdyt tilaukset jäävät käyttäjälle järjestelmän arkistoon, josta tilaukset on helposti selattavissa tarvittaessa. (Basware 2010a, 19–20.)

Toimittaja lähettää tilausvahvistuksen ostajan tekemästä tilauksesta. Toimittajalla on vaihtoehtoina tilauksen vahvistaminen, hylkääminen tai muuttaminen. Käyttäjä voi vielä peruuttaa/muuttaa vahvistettua tilausta tai jättää tilauksen muuttumattomaksi. Toimittajan hylkäämä tilaus on mahdollista peruuttaa järjestelmästä, kuten myös toimittajan muuttama tilaus. Toimittajan muuttama tilaus on myös mahdollista palauttaa hankintahetimitukseksi ja laittaa uudelleen hyväksymiskierrolle. Tilauksen vastaanotto tehdään myös suoraan järjestelmään. Vastaanotosta voidaan merkitä koko tilaus vastaanotetuksi tai valita tietyt tuotteet, jotka tilauksesta on otettu vastaan. Tilauksen vastaanoton yhteydessä merkitään vastaanotettujen tuotteiden lisäksi toteutunut toimituspäivä. Järjestelmään voidaan tehdä erilaisia sääntöjä vastaanottoon liittyen sen mukaan, mitkä ovat yrityksen kontrollisäännöt. (Basware 2010a, 32–34.)

3.2.1 Tilausprosessi ennen sähköistä järjestelmää

Ennen tätä projektia yrityksellä ei ole ollut käytössä yleistarvikehankintoihin keskitettyä tilausjärjestelmää, vaan tilaukset on hoidettu joko paikan päältä, puhelimitse tai sähköpostitse. Tilaus lähtee kuvion 2 mukaisesti tarpeesta, jonka jälkeen etsitään tarvittulle tuotteelle sopiva toimittaja. Itse tilaaminen hoidetaan aiemmin mainituilla tavoilla. Yleistarvikkeiden vastaanotosta ei nykyisen tilausprosessin mukaisesti tehdä merkintää järjestelmiin. Tehdystä tilauksesta tulee lasku yrityksen sähköiseen laskunkäsittelyohjelmaan, josta ostoreskontranhoitaja lähettää laskun tilaajalle tarkastettavaksi. Tarvittaessa laskun tarkastaja tekee laskuun liittyvät reklamaatiot ja laskun ollessa oikein, tarkastaja tiliöi sen oikeille kirjanpidontileille ja lähettää esimiehelleen hyväksyttäväksi. Nykyisessä tilausprosessissa hyväksyjällä on mahdollisuus hyväksyä hankinta vasta siinä vaiheessa, kun ostosta on tullut jo lasku.



Kuvio 2. Nykyinen tilausprosessi (Konttinen, M. 13.8.2012)

Nykyisen tilausprosessin ongelmana on, että toimipisteet voivat tehdä tilauksensa haluamiltaan toimittajilta, vaikka yrityksen hankintapolitiikan mukaan tulisi käyttää tiettyjä toimittajia. Tietoa tehdyistä ostoista ei ole, ennen kuin ostolasku on saapunut, ja näin ollen tulevista kulueristä ei ole yrityksen sisällä tarkkaa informaatiota. Tuotteiden toimittajat vaihtelevat paljon riippuen toimipisteistä ja toimittajien lukumäärä samoille tuotteille on yrityksessä huomattavan laaja. Sopimustenmukaiset säästöt eivät toteudu, kun haluttuja toimittajia ei käytetä ja hankintojen kulut saattavat kasvaa moninkertaisiksi. Vaikka hintaeroa tietyillä tuotteilla ei olisi kuin muutamia senttejä, tulee näistä muutamista senteistä merkittäviä kuluja ohjostojen toistuessu useasti.

3.2.2 Prosessi tilausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen

Projektin keskeinen tavoite on ottaa nykyistä laajempaan käyttöön sähköinen tilausjärjestelmä, jonka palveluntarjoajana toimii Basware. Ennen tätä projektia tilausjärjestelmää on käytetty yrityksessä vain vuokrakaluston hankintaan ja nyt käyttöä laajennetaan myös tarvikkeiden ostoon. Tilausjärjestelmän käyttöönotossa on ollut päävetäjänä hankintapäällikkö, ja koska ohjelmaa on jo käytetty yrityksessä aiemmin, ei ohjelma vaadi muuta kuin uuden toimittajan lisäämisen järjestelmään ja työntekijöiden opettamisen tilausjärjestelmän käyttöön. Oston tulleessa ajankohtaiseksi hankintaehdotus tehdään PM järjestelmään, jonka jälkeen tilaus lähetetään kuvion 3 mukaisesti tiliöitynä hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Toisin kuin nykyisessä tilanteessa, hyväksyjä saa tiedon tulevasta hankinnasta jo tässä vaiheessa, kun tilausta ei varsinaisesti ole vielä lähetetty eteenpäin. Tilaus siirtyy toimittajalle joko sähköpostilla pdf-tiedostona tai xml-siirtona suoraan

toimittajan järjestelmään. Tilauksen saapuessa kuitataan se PM:n kautta vastaanotetuksi. Ostolaskun saapuessa Matching Order -ohjelma tunnistaa tilauksen ja laskun, ja oikea lasku siirtyy suoraan siirrettäväksi kirjanpitoon. (Konttinen, M. 13.8.2012.)



Kuvio 3. Uusittu tilausprosessi (Konttinen 13.8.2012)

Hankintajärjestelmän käyttöönotto on toimeksiantajayrityksellä vielä kesken. Yleistarviketoimittajan kanssa tiedonvälitys on sovittu tapahtuvan xml-tiedostoina, joiden avulla tieto liikkuu sähköisenä datana järjestelmästä toiseen. Tilausjärjestelmä toimii tuotekatalogipalveluna, jossa PM -järjestelmän kautta kirjaudutaan toimittajan verkkokauppaan. Verkkokaupasta on tilattavissa kaikki ne tuotteet, joista on yrityksen ja toimittajan välillä sovittu eli kaikki hankintaprojektin yhteydessä määritellyt nimikkeet. Toimittajan verkkosivuilla tuotteista näkyvät samat tiedot kuin normaalissa verkkokaupassa, kuten esimerkiksi tilattavien tuotteiden kuvat ja tuotetiedot. Toimittajan päivittäessä omia sivujaan päivittyy tieto samalla myös PM -järjestelmään. Kun kaikki tarvittavat tuotteet on valittu, painetaan toimittajan verkkosivuilla olevaa tilauspainiketta, joka siirtää valitut tuotteet PM -järjestelmään ja hankintaehdotus on valmis lähettäväksi hyväksyttäväksi. Tilausjärjestelmää käytetään yleistarvikkeiden tilaamisen lisäksi myös muiden tuotteiden, kuten toimistotarvikkeiden ja lomakkeiden hankintaan, ja tavoitteena on tulevaisuudessa kaikkien hankintojen teko järjestelmän kautta. Tilausjärjestelmästä halutaan saada mahdollisimman helppokäyttöinen ja erilaisia tilaajia auttavia ratkaisuja, kuten tiliointiehdotuksia rakennetaan järjestelmään käytön tueksi.

Järjestelmä on saanut melko positiivisen ja neutraalin vastaanoton käyttäjien keskuudessa, mutta myös epäilijöitä löytyy. Tilausprosessin uudistuksesta tiedottaminen on aloitettu kiertämällä yrityksen palvelupisteitä ja alueiden esimieskokouksia, joissa paikallaisille on uuden tilausprosessin kertomisen lisäksi pidetty lyhyt koulutus PM - järjestelmän käytöstä. Tilausjärjestelmän käyttö varmistetaan työntekijöiden perusteellisella kouluttamisella ja seuraamalla, että tilaukset tehdään järjestelmän kautta. Yleistarvikkeiden toimittajan lisäksi myös muutamia muita toimittajia on jo ohjeistettu, että tuotteita ei toimiteta ilman tilausnumeroa, joka tulee tilaukseen järjestelmän kautta kiertäneeltä hyväksytyltä hankintaehdotukselta.

3.2.3 Miten tilausjärjestelmän käyttöönotto näkyy yrityksessä?

Nykyinen tilausprosessi on melko vanhanaikainen ja uudistamiselle on aihetta, jos tehokkaampia toimintatapoja halutaan saavuttaa. Tilausjärjestelmän käyttöönotosta on eniten hyötyä koko organisaatiossa, mutta myös yksittäiselle työntekijälle järjestelmän käytöstä on huomattavia etuja. Järjestelmän käyttöönoton tukena on tärkeää esittää käyttäjille, miten uusi tilausprosessi vaikuttaa heidän toimintaansa, ja minkälaisia hyötyjä järjestelmän avulla on mahdollista saavuttaa. Tilausjärjestelmän käyttöönotto on osa hankintaprojektia ja järjestelmän käyttöönoton vaikutukset ovat osittain samoja kuin koko projektin vaikutukset.

Koska käyttöönottoprosessi on vielä kesken, ei vaikutuksia voida vielä tarkasti raportoida. Organisaatiolle nähdään kuitenkin olevan paljon hyötyä järjestelmän käytöstä. Tilausprosessi tehostuu huomattavasti tilausjärjestelmän avulla ja uusitun prosessin myötä tilauksen hyväksyjillä on mahdollisuus nähdä tulevat hankinnat jo ennen varsinaisen tilauksen lähtemistä. Tämä lisää hankintojen hallittavuutta ja yrityksen hankintapolitiikassa pysymistä. Järjestelmän avulla yrityksessä on yhtenäiset toimintatavat ja tavoitteet läpi koko tilausprosessin. Kustannussäästöjä tilausjärjestelmästä tulee yritykselle toiminnan tehostumisesta sekä sopimusten mukaisesta ostamisesta. Organisaation raportointi muuttuu helpommaksi, kun saatavilla oleva tieto on ajankohtaisempaa ja tarkempaa. Kassavirta ja käyttöpääoman muutos ovat selkeämmin johdon tiedossa, mikä mahdollistaa tarvittaessa nopeinkin reagoinnin tilanteeseen.

Yksittäiselle työntekijälle tilausjärjestelmän käyttö voi aluksi tuntua taas yhdeltä lisätehtävältä, mutta järjestelmän käytöstä on hyötyä myös käyttäjille. Kaikilta työntekijöiltä odotetaan samanlaista tilausprosessia ja yhtenäinen toimintatapa helpottaa myös käyttäjän toimintaa. Tilausjärjestelmään on valmiiksi määritelty käytettävät toimittajat ja yritysten väliset sopimukset, joihin tilaajan ei tarvitse enää puuttua. Tilattavat tuotteet tiliöidään jo tilausvaiheessa, kun tilaajalla on vielä selkeä käsitys, mihin tarkoitukseen tuotteet ovat tulossa, ja tarvittaessa tilaukset löytyvät järjestelmän arkistosta sen sijaan, että tilauksista pitäisi pitää itse kirjaa. Vastaanottomerkinnän tekeminen suoraan järjestelmään helpottaa myös laskun tarkastamista, kun tarkastaja voi järjestelmästä suoraan katsoa mahdolliset puutteet toimituksessa. Lisäksi järjestelmään on tehty tilaajaa helpottavia toimintoja, kuten tiliöintiehdotuksia, joiden avulla tilaajan ei tarvitse käyttää turhaa aikaa oikean kirjanpitotilin miettimiseen. Ajankäyttö tehostuu varsinkin, kun tilaukset saadaan kohdistettua automaattisesti ostolaskulle ja koko ostolaskun käsittelyprosessi jää väliin. Aikaisemmat tilaukset voidaan helposti muuttaa uusiksi hankintaehdotuksiksi, jolloin prosessin uusiminen käy helposti ja toistuvat tilaukset voidaan tehdä nopeasti kopiaimalla edellinen tilaus.

3.3 Tilausjärjestelmän käyttö jatkossa

Tilausjärjestelmiin siirtyminen on selkeästi yritysten keskuudessa seuraava iso trendi sähköisten toimintatapojen käyttöönotossa. Järjestelmän käyttöönotto on kriittinen vaihe projektissa. Käyttäjien on saatava selkeä kuva järjestelmän toiminnasta ja käyttöönoton syistä. Uusien toimintatapojen omaksuminen sujuu harvoin ilman ongelmia ja yrityksellä onkin haaste saada vanhemman sukupolven työntekijät ottamaan järjestelmä omakseen. Ostolaskujen käsittelyn väheneminen on asia, jonka avulla voidaan houkutella käyttäjiä tilausjärjestelmän pariin, sillä laskujen käsittely nähdään käyttäjien keskuudessa epämiellyttävänä asiana. Kun järjestelmän käyttö on saatu jalkautettua osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa, voidaan yrityksessä alkaa miettiä järjestelmän käyttömahdollisuuksien laajentamista entisestään.

Yrityksen selkeä tulevaisuuden visio on siirtää kaikki hankinnat tehtäväksi sähköisesti, jolloin myös ostolaskuprosessi voidaan täsmäytyksen avulla automatisoida lähes kokonaan. Sähköinen tilaaminen lisääntyy vauhdilla ja varsinkin suurempien toimittajien

kanssa sähköinen tilaaminen on suhteellisen helppoa ottaa käyttöön jo nyt. Strategisesti tärkeiden tuotteiden toimittajien kanssa myös ostajan täytyy olla joustavampi ja omien toimintatapojen käytön vaatiminen ei ole aina mahdollista. Kun samoja tuotteita toimittaa useat eri toimittajat, voi ostaja olla myös vaativampi ja toimittajien määrä vähenee luonnollisesti, jos jokin toimittaja ei ole valmis toimimaan yrityksen haluamalla tavalla.

4 Ostolaskut

Ostolaskuprosessi jatkaa siitä, mihin tilaamisessa jäädään. Toimittaja lähettää tilatuista tuotteista ja palveluista laskun, joka vastaanotetaan yrityksen taloushallinnossa. Taloushallinnon näkökulmasta laskuun liittyvä prosessi lähtee käyntiin vasta laskun saapuessa asiakkaalle, mutta laajimmillaan ostolaskut luetaan liittyvän koko hankintaprosessiin. (Lahti & Salminen 2008, 48.) Yrityksessä on ollut käytössä ostolaskujen sähköinen kierrätys jo viisi vuotta ja organisaatiossa ollaan oltu pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen kierrätysjärjestelmään. Ostolaskuihin ja niiden kierrättämiseen liittyvä tieto tulee suoraan raportin kirjoittajalta, joka on ollut osana yrityksen ostolaskuprosessia reskontranhoidajan roolissa. Puolentoista vuoden kokemuksella yrityksen ostolaskuprosessin vaiheet ovat selkeästi tiedossa ja näin ollen myös luotettavaa tietoa käytettäväksi raportissa.

Sekä hankinta- että tilausprosessi on jo käyty erillisinä osina tässä opinnäytetyössä, joten ostolaskuihin liittyviä asioita on päädytty käsittelemään vain taloushallinnon näkökulmasta. Sähköinen ostolaskujen kierrätys ei ole mikään uusi asia yrityksessä, mutta tilausjärjestelmän käyttöönoton myötä tilausten ja ostolaskujen täsmäytys tulee muuttamaan huomattavasti myös ostolaskuprosessia. Tämän vuoksi raportissa on päädytty avaamaan yrityksen ostolaskuprosessi yksityiskohtaisemmin, jotta muutoksen vaikutukset ovat helpommin tarkasteltavissa. Ostolaskujen osalta keskitytään käsittelemään yrityksen sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn liittyviä asioita.

4.1 Prosessi ostosta maksuun

Laajimmin ajateltuna ostolaskuprosessiin kuuluvat kaikki vaiheet ostotilauksen tekemisestä ostolaskun vastaanottoon, käsittelyyn, maksamiseen ja aina pääkirjanpidon kirjauksiin asti. Prosessiin voidaan luetella kuuluvaksi myös ostotilaukset ja tavaran vastaanotto, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessiin taloushallinnon näkökulmasta. (Lahti & Salminen 2008, 15.) Ostolaskuprosessi vie varsinkin yrityksen taloushallinnossa paljon resursseja, ja automatisoimalla sekä tehostamalla prosessin eri vaiheita voidaan organisaatiossa saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Sähköisellä ostolaskujen käsittelyllä

voidaan säästää jopa 90 prosenttia ostolaskuprosessin kustannuksista. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Perinteisesti ostolaskut ovat kulkeneet paperisina postin mukana, mutta näiden rinnalle ovat tulleet verkkolaskut. Verkkolaskulla tarkoitetaan sähköisessä muodossa lähetettävää ja vastaanotettavaa laskua, joka sisältää kaikki samat tiedot kuin perinteinen paperilasku. Verkkolaskujen lähettäminen on mahdollista yritysten lisäksi myös tavallisille kuluttajille. Verkkolaskun vastaanottaja saa sähköisessä muodossa laskudatan ja laskun kuvan. Laskudatan vastaanotto sähköisessä muodossa mahdollistaa laskujen sisäänluvun automatisoinnin ja poistaa tarpeen tietojen manuaalisesta tallennustyöstä. Verkkolaskujen yleistymistä on edesauttanut niiden käytön tuomat kustannussäästöt sekä manuaalisten työvaiheiden väheneminen. Lähes aina verkkolaskujen vastaanotto tuo yritykselle kustannussäästöjä ja parhaimmat kustannussäästöt saadaan aikaiseksi, kun ostolaskuprosessi saadaan täysin automatisoitua. (Lahti & Salminen 2008, 57–59.)

Perinteinen paperisten ostolaskujen vastaanottaminen on saanut väistyä verkkolaskujen tieltä ja sähköinen vastaanottaminen on nykyään varsinkin suuremmissa yrityksissä yleisemmin käytetty vastaanottomuoto. Prosessin ensimmäinen vaihe taloushallinnon näkökulmasta on, kun lasku saapuu ostajalle. Verkkolasku voidaan ohjata suoraan käytössä olevaan laskun käsittelyohjelmaan, ja paperinen lasku skannataan järjestelmään joko itse vastaanottajayrityksessä tai ulkoistetun palvelun kautta. Tämän jälkeen lasku lähetetään hyväksymiskierrolle yrityksen omien kontrollisääntöjen mukaisesti. Laskun tarkastamisen ja hyväksymisen jälkeen lasku siirtyy ostoreskontranhoidajalle. Perinteisen ostolaskuprosessin mukaan ostoreskontranhoidaja tallentaa manuaalisesti laskun perustiedot ja tiliöinnin reskontraan ja edelleen kirjanpitoon. Sähköisessä laskujen käsittelyssä tämä vaihe voidaan automatisoida täysin. Laskujen ollessa kirjanpidossa voidaan muodostaa maksuaineisto, joka siirretään edelleen pankkiin maksettavaksi. Prosessin viimeisenä vaiheena on maksujen täsmäytykset ja arkistointi. (Lahti & Salminen 2008, 49–50.)

4.1.1 Taloushallinto ja ostolaskut sähköiseen muotoon

Sähköinen ostolaskujen käsittely on osa nykyaikaista digitaalista taloushallintoa, ja elektroniikan hyödyntäminen yrityksen eri prosesseissa on tullut osaksi arkipäivää. Digitaali-

sella taloushallinnolla tarkoitetaan mahdollisimman automaattista prosessia, jossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään sähköisessä muodossa. Erona digitaaliseen taloushallintoon, sähköistämisellä tarkoitetaan taloushallinnon tehostamista tietotekniikkaa ja sovelluksia sekä muita sähköisiä palveluja hyväksikäyttämällä. Digitaalisen ja sähköisen taloushallinnon ero on pieni ja täydellinen digitaalisuus vaatii, että kaikki taloushallinnon materiaali käsitellään koko arvoketjussa sähköisesti. Nykyisellään suurimman osan yritysten taloushallinnoista voidaan katsoa olevan sähköisiä, eikä täydelliseen digitaalisuuteen ole vielä päästy. (Lahti & Salminen 2008, 19–21.)

Verkkolaskujen käyttö on yleistä varsinkin Suomessa ja muissa Pohjoismaissa, mutta kansainvälisesti sähköinen laskuttaminen ei ole vielä levinnyt yhtä tehokkaasti. Sähköisen laskutuksen määrittelystä ollaan kansainvälisesti montaa eri mieltä. Suomalaisen käsityksen mukaan sähköiseksi laskutukseksi luetaan vain verkkolasku, joka kulkee sähköisessä muodossa järjestelmästä toiseen, kun taas monessa maassa pdf-tiedoston lähettäminen sähköpostilla toimittajalle käsitetään sähköiseksi laskutukseksi. Pdf-tiedostojen helppous voidaankin nähdä järjestelmien kautta kulkevan aidon sähköisen laskutuksen hidasteeksi Keski- ja Etelä-Euroopan maissa. (Penttinen, E. 27.9.2012.) Sähköinen laskujen vastaanotto tehostaa ja nopeuttaa laskujen käsittelyä sekä luo paremmat mahdollisuudet lisäinformaation jakamiselle perinteiseen paperilaskuun verrattuna (Tieke 2012).

Suomi on johtavia maita verkkolaskujen lähettämisessä erityisesti b2b-puolella, ja sähköistä kehitystä on auttanut varsinkin yhteisten verkkolaskustandardien kehittäminen ja toimivat yhteydet laskunvälittäjien kesken. Suurin osa yritysten laskuista pysyy oman maan rajojen sisällä ja verkkolaskujen lähettäminen yritykseltä toiselle on helppoa. Verkkolaskujen käyttö eri maiden välisissä laskuissa on hieman haasteellisempaa johtuen muun muassa laskustandardien eroista. Ostolaskujen sisältöön liittyvät vaatimukset ovat säädetty valtioiden laissa ja eri valtioiden laskusäännöt saattavat poiketa toisistaan paljon, mikä lisää valtioiden välisen sähköisen laskutuksen haasteita. (Penttinen, E. 27.9.2012.)

4.1.2 Sähköistetty ostolaskujen kierrätys

Ostolaskujen sähköisellä kierrätyksellä tarkoitetaan ostolaskujen käsittelyä siihen tarkoitettulle järjestelmällä, jonka päätehtävänä on mahdollistaa laskujen vastaanotto, tiliöinti, sähköinen kierrätys ja hyväksyntä sekä samalla koko prosessin hallinta. Kun ostolaskut on käsitelty järjestelmässä, ne ovat siirrettävissä ostoreskontraan ja kirjanpitoon, minkä jälkeen laskut ovat valmiita maksettavaksi. (Lahti & Salminen 2008, 62.) Sähköisellä ostolaskuprosessilla on päästy eroon perinteisen paperisen ostolaskuprosessin suurimmista ongelmista, hitaasta laskun kierrosta, laskujen häviämisestä, manuaalisista työvaiheista sekä tallentamisen ja arkistoinnin vaikeudesta. Sähköistämällä ostolaskuprosessi pystytään tehostamaan ostolaskujen käsittelyä ja kierrätystä, nopeuttaa laskujen läpimenoaikaa ja parantaa kontrollia. (Lahti & Salminen 2008, 49–50.)

Ostolaskun tullessa käsittelyjärjestelmään, on laskulle yleensä tallennettu valmiiksi laskun perustiedot, ja ostoreskontranhoidajan tehtäväksi jää tietojen oikeellisuuden tarkastaminen. Käyttäjäorganisaation omien käytäntöjen mukaisesti saapuneet laskut lähetetään eteenpäin tarkastettaviksi ja hyväksyttäväksi ja laskun tiliöinti kuuluu joko reskontranhoidajan tai laskun tarkastajan tehtäväksi. Reskontranhoidajan tekemä tiliöinti on usein vahvemmin perusteltavissa, koska heillä on usein parempi käsitys kirjanpitoon liittyvistä säännöistä ja myös ohjelman käyttöosaaminen on parempaa. Varsinkin isommissa yrityksissä tiliöinnin teko on tilaajan tehtävä, mikä on usein perusteltavissa sillä, että vain hän tietää mitä ostolaskulla on ostettu ja mihin se tulee kohdistaa. Riippuen yrityksen käsittelyohjelmasta ja tulleista laskuista on suuri osa ostolaskuprosessin vaiheista osittain tai täysin automatisoitavissa. (Lahti & Salminen 2008, 62–63.)

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmät määrittävät usein toiminaan kaksipuolaisen hyväksymisperiaatteen mukaan, jolloin lasku menee ensin tarkastettavaksi tilaajalle, minkä jälkeen laskun hyväksyy toinen henkilö. Järjestelmään on mahdollista tallentaa käyttäjille yrityksen hyväksymispolitiikan mukaiset hyväksymisrajat, jolloin kukaan ei pääse hyväksymään valtuuksiaan suurempia ostolaskuja. Käsittelyohjelman avulla voidaan myös automatisoida erilaisia sopimuksiin ja tilauksiin perustuvia laskuja, minkä avulla jo hyväksytyihin sopimuksiin ja tilauksiin liittyvät laskut voidaan siirtää suoraan kirjanpitoon

ilman, että niiden täytyy kiertää vielä uudestaan hyväksymiskierrolla. (Lahti & Salminen 2008, 64–65.)

4.1.3 Sähköisten ostolaskukäytäntöjen hyödyt

Digitaalisesta taloushallinnosta on kiistattomasti paljon hyötyä verrattuna paperisiin ja manuaalisiin toimintatapoihin. Digitaalisuuden hyödyiksi voidaan luetella muun muassa tehokkuus ja nopeus sekä samalla eri resurssien ja arkistointitilan tarpeen väheneminen. Parantunut tehokkuus voidaan muuttaa suoraan kustannussäästöiksi, kun mietitään digitaalisuuden vaikutusta työvoimatarpeeseen, arkistointitilaan, postitukseen ja ajan- käytön parempaan hyödyntämiseen, kun turhat manuaaliset vaiheet on saatu poistettua prosessista. (Lahti & Salminen 2008, 49–50.)

Yksi digitaalisuuden hyvistä puolista on sen tuoma ajan ja paikan rajattomuus, jolloin laskujen käsittely ja tietojen selailu on mahdollista missä päin maailmaa tahansa vuorokauden ympäri. Olemassa olevan tiedon hallinta ja tarvittavan tiedon etsiminen on helpompaa, kun data on tallennettuna keskitetysti yhteen paikkaan. Lisäksi työn automatisointi nopeuttaa yksittäisten prosessien kestoa aina koko kirjanpidon valmistumiseen asti. Digitaalisuuden on huomattu myös vähentävän virheitä ja samaan läpinäkyvyyttä yrityksen toimintoihin. (Lahti & Salminen 2008, 27–29.) Laskujen ollessa sähköisessä järjestelmässä, on mahdollista käyttää vielä kierrossa olevien laskujen tietoja kulujakso- tuksiin jo ennen laskun lopullista hyväksymistä (Lahti & Salminen 2008, 49–50).

Siirtyminen sähköisiin laskuihin on ollut kustannustehokas tapa tehostaa toimintapro- sesseja jo vuosien ajan, ja verkkolaskujen käyttö tuo selvää säästöä sekä lähettäjälle että vastaanottajalle (Rauhala 2011, 65). Laskujen sähköistäminen saattaa tuntua erityisesti pienille yrityksille suurelta investoinnilta, mutta kustannussäästöt ovat ajan myötä mer- kittävät ja niiden vaikutus kestää vuosia. Automatisoimalla prosessia voidaan keskittää ennen rutiinitoimintoihin käytetty aika paremman asiakaspalvelun rakentamiseen. Ta- loushallinnon tehtävän nähdään tulevaisuudessa muuttuvan perinteisestä viranomaisten vaatimusten täyttämisestä kohti taloushallinnon sähköisessä muodossa olevan tiedon tarjoamiseen lisäarvopalveluna yrityksen sisäiseen käyttöön. (Penttinen, E. 27.9.2012.)

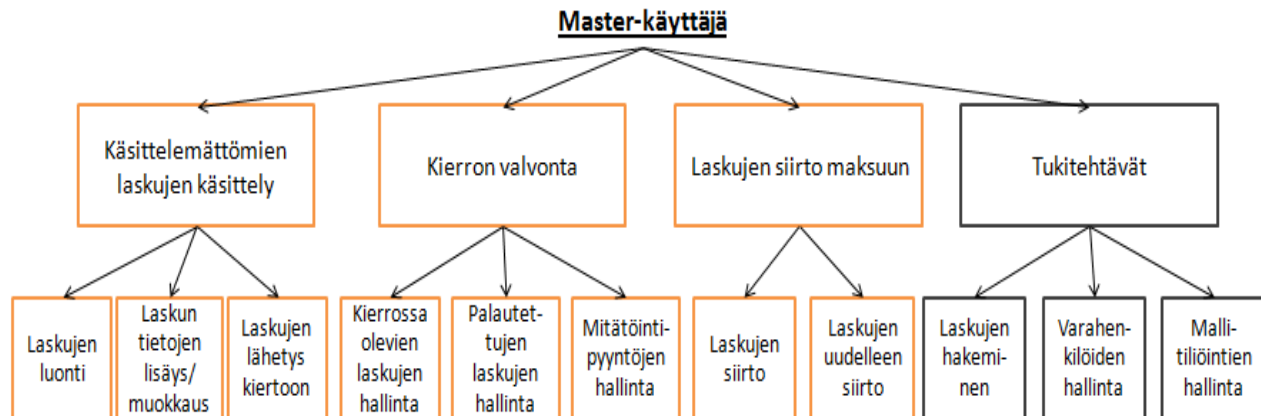
Sähköinen laskutus säästää luontoa monella eri tapaa. Verkkolaskuja ei tarvitse tulostaa ja lähettää asiakkaalle paperisen laskun tapaan ja samalla tulostuksen välttämällä säästyy paperia ja mustetta. Samalla myös polttoainetta ja energiaa säästyy, kun paperista postia ei tarvitse kuljettaa paikasta toiseen. Verkkolaskujen lähettäminen ja vastaanottaminen mahdollistavat laskun nopean saatavuuden, jolloin laskun kierrätykseen jää enemmän aikaa. Selvä etu sähköisellä kierrätysjärjestelmällä on, että järjestelmään voidaan säätää erilaisilla asetuksilla esimerkiksi laskujen siirto henkilöltä toiselle lomien ja muiden poissaolojen ajaksi, jolloin lasku ei jää jumiin kenellekään henkilölle pitkiksi ajoiksi. (Penttinen, E. 27.9.2012.)

4.2 Ostolaskujen käsittelyn apuna Baswaren IP

Yhtiössä on ollut käytössä sähköinen ostolaskujen käsittelyohjelma vuodesta 2008 asti ja palveluntarjoajana toimii Basware. Käytettävä ohjelma on Basware Invoicing Processing, jonka Master -sovelluksen avulla ostoreskontranhoidaja käsittelee tulleita ostolaskuja. Laskujen tarkastajat ja hyväksyjät käyttävät laskujen käsittelyyn ohjelman Thin Client -versiota. Master -sovelluksen avulla hallinnoidaan ostolaskujen kiertoa järjestelmässä, muokataan laskujen perustietoja, määritetään kierron asetukset ja lähetetään laskut kiertoon. Sovelluksen avulla voidaan myös tallentaa laskuja järjestelmään manuaalisesti. Laskun kierron ja lopputarkastuksen jälkeen hyväksytyt laskut siirretään kirjanpito-ohjelmaan. (Basware 2010b, 2–3.)

Laskujen kierron hallinnointi sähköisessä järjestelmässä on ostoreskontranhoidajien vastuulla. Kuvion 4 mukaisesti päätehtävät voidaan jakaa neljään kategoriaan: käsittelemättömien laskujen käsittelemiseen, kierron valvomiseen, laskujen siirtämiseen maksettavaksi ja tukitehtävien hoitamiseen. Ostoreskontranhoidaja lähettää käsittelemättömät laskut kiertoon tarkastajalle, minkä lisäksi tehtäviin kuuluvat myös laskujen perustietojen tarkastaminen ja laskujen manuaalinen syöttö järjestelmään. Kierron valvonassa reskontranhoidaja voi muuttaa kierrossa olevien laskujen tietoja ja vastaanottajia sekä hallinnoida palautettuja laskuja ja mitätöintipyyntöjä. Kiertäneet laskut tulevat hyväksytyinä valmiiksi siirrettäväksi kirjanpitoon, minkä jälkeen reskontranhoidaja siirtää ostolaskut kirjanpitoon. Tukitehtäviin kuuluu muun muassa varahenkilöiden hallinta,

jolla voidaan ohjata tietylle henkilölle lähetetyt laskut siirtymään hänen varahenkilölleen tietyn ajanjakson ajan. (Basware 2010b, 6.)



Kuvio 4. Ostoreskontranhoidajan tehtävät IP:ssä

Tarkastajat ja hyväksyjät käyttävät ohjelman nettiselaimella toimivaa Thin Client -versioita, jonka avulla laskujen tarkastus ja hyväksyminen on mahdollista missä ja milloin vain. Laskujen tarkastajien ja hyväksyjien vastuulla on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta laskujen tiliöinti ja oikeellisuudesta huolehtiminen. Käyttäjät vastaanottavat sähköposti-ilmoituksen tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi tulleista laskuista, ja käyttäjät saavat sähköpostia käsittelemättömistä laskuista päivittäin, kunnes laskun tarkastus tai hyväksyntä on tehty. Laskun tarkastaja lisää laskulle tiliöintitiedot, joihin kuuluvat kirjanpito-tili, alv-koodi ja kustannuspaikka sekä tarvittaessa projekti ja tuotelinja. Laskun tarkastamisen jälkeen lasku lähetetään tarkastajan lähimmälle esimiehelle hyväksyttäväksi. Laskujen hyväksymiselle on asetettu ylärajoja riippuen hyväksyjän asemasta ja suurimmat ostolaskut ovatkin vain toimitusjohtajan hyväksyttävissä. Hyväksymisen jälkeen lasku siirtyy ostoreskontranhoidajalle siirrettäväksi kirjanpito-ohjelmaan.

Paperisten laskujen skannaus on yrityksessä ulkoistettu, ja skannatut laskut ja verkkolaskut tulevat automaattisesti laskujen käsittelyohjelman käsittelemättömiin laskuihin. Yritys toivoo ensisijaisesti toimittajiltaan verkkolaskuja, mutta kaikilla toimittajilla ei ole vielä resursseja lähettää laskuja sähköisesti ja perinteisen paperisen laskun lähettäminen voi tuntua monelle pk-yritykselle vaivattomammalta. Palveluntarjoajan verkkolaskutus-kyselyssä kävi ilmi, että paperisten laskujen lähettämisen taustalla on usein toimittajien tietämättömyys ostajiensa verkkolaskujen vastaanottamismahdollisuuksista (Basware

2012b). Yrityksen toimittajia on ohjeistettu käyttämään laskun viitteenä tilaajan nimeä tai kustannuspaikkaa ja ohjelman asetusten avulla pystytään ohjaamaan lasku asiakkaan viitteen perusteella siirtyväksi suoraan kiertoon viitteen osoittamalle henkilölle. Kierron päätyttyä ostolaskut siirretään kirjanpitoon, Microsoft Naviin.

4.2.1 Ostolaskuprosessi ennen automaattitäsmäytystä

Laskun kierto lähtee liikkeelle laskun saapumisesta joko postitse skannauspalveluun tai verkkolaskuna suoraan sähköiseen järjestelmään. Kaikki järjestelmään vastaanotetut laskut ovat sähköisessä muodossa ja ne tulevat ensisijaisesta käsittelemättömiin laskuihin tai palautuneisiin laskuihin, jos toimittajien skannatuissa tiedoissa on jotain poikkeavaa tallennettuihin tietoihin verrattuna. Kuvion 5 mukaisesti ostoreskontranhoitaja lähettää vastaanotetut laskut laskulla olevien tietojen perusteella tarkastettavaksi tuotteen tai palvelun tilaajalle, joka varmistaa laskun tiedot oikeiksi ja tiliöi laskun. Mahdolliset reklamoinnit laskuun liittyen kuuluvat myös laskun tarkastajan tehtäväksi. Tarkastettu lasku lähetetään tilaajan lähimmälle esimiehelle hyväksyttäväksi. Hyväksyjä tarkastaa vielä laskun ja varmistaa, että tarvittavat liitteet, kuten tuntilaput ja edustusselvitykset ovat tallennettuna laskulle. Jos lasku on oikein, hyväksyjä hyväksyy sen, jonka jälkeen lasku siirtyy valmiiksi siirrettäväksi kirjanpitoon. Jokaisella laskulla, joka siirretään kirjanpitoon tulee olla sekä tarkastus- että hyväksyntämerkintä.



Kuvio 5. Yrityksen nykyinen laskujen kierto

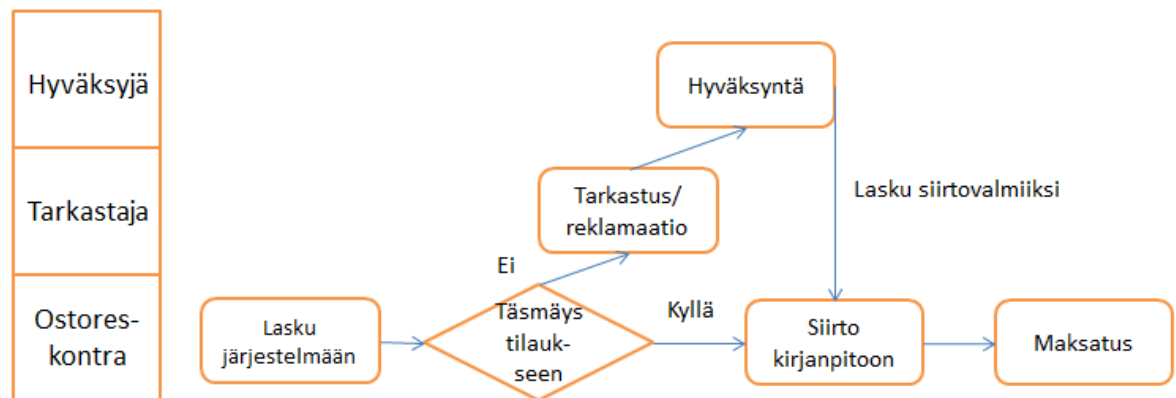
Nykyinen laskunkierto toimii yleisesti ottaen hyvin. Suurin ongelma on laskun jumittuminen yhdelle henkilölle pitkäksi aikaa, varsinkin lomien aikoihin. Tarkastajat ja hyväksyjät eivät aina muista päivittää järjestelmään itselleen varahenkilöä, jolle laskut siir-

retään automaattisesti valitun ajanjakson ajan. Jos ostoreskontraa ei muisteta informoida poissaoloista tai äkillisistä sairastapauksista, kestää ostoreskontranhoitajalta useita päiviä huomata yksittäiselle henkilölle kerääntyneet laskut, kun kierrossa on samanaikaisesti lähes tuhat ostolaskua. Pysähtyneiden laskujen takia osa laskuista pääsee erääntymään ja näistä tulee viivästyskuluja. Laskuilla olevat tiedot ovat usein epäselviä ja tilaajan löytäminen ei ole aina helppoa. Laskujen kierto voi kestää tunneista viikkoihin riippuen laskun vastaanottajan omasta aktiivisuudesta laskujen käsittelyyn.

4.2.2 Täsmäytyksen tuoma muutos

Uusi sähköinen tilausjärjestelmä mahdollistaa uuden automaattisen tavan käsitellä laskuja. Tilausjärjestelmään tallentuvat tehdyt tilaukset ja tilauksen yhteydessä tehdään ostettavalle tilaukselle tiliöinti. Tilaus lähetetään tässä vaiheessa hyväksyjälle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Kun tilaus on hyväksytty, lähtee se eteenpäin toimittajalle. Toimittaja lähettää tilauksesta normaalisti laskun, joka saapuu yrityksen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään joko suoraan verkkolaskuna tai skannattuna sähköiseen muotoon. Ostolaskuprosessin muutos näkyy jo heti ostolaskun saapuessa yrityksen laskujen käsittelyohjelmaan, jolloin yrityksen käytössä olevat ohjelmat kommunikoivat toistensa kanssa ja etsivät ostolaskua vastaavaa tilausta tilausjärjestelmästä.

Uusi ostolaskuprosessi etenee kuvion 6 mukaisesti. Laskun saavuttua järjestelmään pysytään Order Matching -ohjelman avulla tilaus ja ostolasku kohdistamaan toisiinsa automaattisesti. Ohjelma vertaa laskulla olevaa tilausnumeroa tietokannassa oleviin tilausnumeroihin, ja löytäessä laskua vastaavan tilauksen, tarkastaa ohjelma myös onko laskussa ja tilauksessa samat tiedot muun muassa summan ja tuotteiden osalta. Enemmän automaattitäsmäytyksestä ja sen asetuksista kerrotaan raportin seuraavassa osassa. Tilaukseen täsmäävä ostolasku siirtyy suoraan siirtovalmiiksi, sillä laskun tarkastus ja hyväksyntä on tehty jo tilausvaiheessa. Jos laskun tiedot eivät täsmää tilaukseen, lähtee ostolasku suoraan kiertoon tilauksen tekijälle, joka tarvittaessa reklamoi toimittajaa. Kun ostolasku ei täsmää tilaukseen, käytetään normaalia laskunkiertoa ja tarkastuksen jälkeen lasku menee vielä hyväksyttäväksi.



Kuvio 6. Yrityksen ostolaskunkierto tilausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen

Uusi ostolaskunkierto vähentää manuaalisten vaiheiden määrää prosessissa, mikä nopeuttaa ostolaskujen kiertoa huomattavasti. Ostoreskontranhoitajan rutinitehtävät vähentyvät, jolloin reskontrantyyöntekijä pystyy keskittymään paremmin vaativampien tilanteiden hoitamiseen. Parhaimmillaan ostoreskontrassa ei tarvitse hoitaa prosessista manuaalisesti kuin laskujen siirto kirjanpitoon ja maksatusaineiston muodostus. Matching -ohjelman avulla ostolaskut siirtyvät tilausnumeron avulla automaattisesti joko siirrettäväksi kirjanpitoon tai tilauksen tehneelle henkilölle, jolloin ostoreskontrassa ei tarvitse enää tutkia laskua ja lähettää sitä eteenpäin tarkastajalle. Lisäksi tilaukseen täsmäävä lasku ei enää kierrä normaalia hyväksyntäkiertoa, vaan kierto voidaan jättää välis- tä, koska hyväksyntä ostolle on jo tehty tilausvaiheessa. Laskujen käsittelyn tarve vähe- nee, kun tilauksiin kohdistuvia laskuja ei tarvitse enää erikseen käsitellä, ja täsmäämät- tömiin laskuihin voidaan tilauksen perusteella valmiiksi poimia muun muassa tiliöinti- tiedot.

4.2.3 Miten uusittu ostolaskuprosessi näkyy yrityksessä?

Verkkolaskujen käytöstä on todistetusti paljon hyötyä yrityksille ja sähköisten järjestel- mien käyttö mahdollistaa ostolaskuprosessin automatisoinnin parhaimmillaan koko- naan. Tilausjärjestelmän käyttöönoton myötä yrityksen ostolaskuprosessi tehostuu, kun ainakin osa ostolaskuista voidaan käsitellä täysin automaattisesti. Ostolaskuprosessi vie paljon resursseja, varsinkin taloushallinnossa, ja tehostuneista toimintatavoista ja va- pautuneesta ajankäytöstä tulee kustannussäästöjä organisaatiolle. Suurin hyöty uusitus- sa prosessissa onkin juuri ajankäytön siirtyminen rutinitoimista yrityksen kannalta tärke- ämpien tehtävien hoitoon.

Uusi ostolaskuprosessi mahdollistaa nopeamman kierron laskulle, minkä avulla päästään eroon nykyisen kierron suurimmasta ongelmasta eli tilanteesta, jossa laskut jumittuvat yhdelle henkilölle pitkäksi aikaa. Erääntyneitä laskuja tulee vähemmän, kun laskut kiertävät automaattisesti ja niistä johtuvista viivästyskuluista päästään suurimmaksi osaksi eroon. Kun laskut siirtyvät automaattisesti tilausnumeron mukaan tilaajalle täsmäytyksen epäonnistuttua, toimii laskujen lähettäminen tarkastajalle riippumatta, onko ostoreskontrahoitaja paikalla ja laskut siirtyvät välittömästi niiden tultua järjestelmään oikeille henkilöille tarkastettavaksi vuorokaudenajasta riippumatta. Virheiden määrä vähentyy todistetusti automaation myötä. Tilausjärjestelmän avulla ostolaskuilla olevat tiedot paranevat, kun ostolaskut ovat pääosin samoilta toimittajilta, jotka tietävät yrityksen vaatimat laskumerkinnot. Kun ostolaskuilla on selkeät tiedot tilaajista, voidaan varmistaa, että lasku lähtee heti oikealle henkilölle tarkastettavasti kiertämättä ensin muiden kautta.

Ostolaskujen käsittely on tarkastajille ja hyväksyjille pakollinen paha, ja ostolaskujen käsittelyn väheneminen on positiivinen asia käyttäjien keskuudessa. Uuden kierron myötä laskun tarkastajien ja hyväksyjien laskun käsittelyyn kuluva aika vähenee ja mahdollistaa siten heidän ajankäyttönsä ohjaamisen muihin asioihin. Uudenlainen kierto helpottaa myös huomattavasti ostoreskontran työtä, kun laskuja ei tarvitse enää yksittelen lähettää tilaajalle, vaan tilausnumeron perusteella lasku ohjautuu automaattisesti oikealle henkilölle. Nopeutunut laskujen kierto näkyy myös raportoinnissa, jolloin käytävissä oleva tieto on ajankohtaisempaa ja tarkempaa. Laskujen siirtyessä nopeammin kirjanpitoon ei kulujaksotuksia tarvitse tehdä yhtä paljon, ja ostolaskut kohdistuvat tarkemmin oikeiden kuukausien kuluiksi.

4.3 Ostolaskuprosessia voidaan tehostaa entisestään

Ostolaskujen täsmäytys tilauksiin ei onnistu täydellisesti yhdessä yössä, joten prosessia tulee kehittää määrätietoisesti eteenpäin vielä järjestelmien käyttöönoton jälkeenkin. Tekemällä yhteistyötä toimittajien kanssa voidaan yhdessä mahdollistaa korkea täsmäytysaste tilauksien ja ostolaskujen välillä ja samalla pienentää virheiden määrää ja parantaa toimitusvarmuutta. Ohjeistamalla toimittajaa perusteellisesti halutuista laskumerkin-

nöistä ja muista ehdoista, voidaan varmistaa järjestelmien toimiminen oikein. Tilausten ja ostolaskujen täsmäytyminen on myös toimittajan intressi, sillä ostolaskujen kiertäessä nopeammin maksetaan myös ostovelat toimittajalle ajallaan. Ajan myötä prosessi muoutuu tehokkaammaksi ja toimivammaksi ja onkin tärkeää sitoutua kehittämään prosessia jatkuvasti.

Ostolaskujen kiertoon on tarjolla useita sitä tehostavia ohjelmia, joita ei yrityksessä vielä käytetä parhaalla mahdollisella tavalla hyväksi. Pienemmissä tytäryhtiöissä käytetään puhelinlaskuihin sopimuskohtaista automaattitäsmäytystä, joka on toiminut hyvin ja sitä ollaan ottamassa käyttöön myös Ramirent Finland Oy:n puhelinlaskuihin. Sopimuskohtaista täsmäytystä voitaisiin jatkossa käyttää myös muiden kuin puhelinlaskujen kierrätykseen, kuten esimerkiksi laajakaista- ja sähkölaskuihin. Kun tilausjärjestelmä ja laskujen automaattitäsmäytys toimii hyvin nykyisten toimittajien kanssa, on loogista jatkaa projektia myös muiden kuin yleistarvikehankintoihin liittyvien ostojen kohdalla. Mitä enemmän prosessia voidaan automatisoida, sitä tehokkaammin ostolaskujen kierrätys voidaan hoitaa.

5 Tilausten ja ostolaskujen kohdistus

Tilausjärjestelmän käyttöönotto mahdollistaa tilausten kohdistuksen niitä vastaaville ostolaskuille, mikä taas nopeuttaa ja automatisoi ostolaskuprosessia. Hankintaprojektin yksi keskeisistä tavoitteista on saada tilausten ja ostolaskujen täsmäytys onnistumaan, ja tässä osassa raporttia käydään läpi täsmäytykseen käyttöönottoon liittyvää osaa projektista. Laskujen ja tilausten kohdistaminen toisiinsa on mahdollista, kun tilausjärjestelmä ja ostolaskujen käsittelyjärjestelmä ovat yhteydessä toisiinsa, jolloin ostolaskulle pystytään poimimaan kaikki tarvittavat tiedot tilaukselta. Ostolaskuprosessi tehostuu huomattavasti, kun tilauksella olevat tiedot saadaan hyväksikäytettyä laskulle ilman manuaalisia vaiheita. (Lahti & Salminen 2008, 51.) Yrityksellä on jo lisenssi täsmäytyksiin käytettävään Matching -järjestelmään ja sitä käytetään yrityksen sopimuskohtaisten laskujen kohdistamiseen. Täsmäytyksen käyttöönotossa on ollut mukana hankintatiimin ja opinnäytetyöntekijän lisäksi yrityksen Business Controller. Täsmäytykseen liittyvien sääntöjen ja asetusten säätämiseen apua on saatu myös palvelutarjoajan konsulteilta.

Automaattitäsmäytys perustuu tilausjärjestelmän ja ostolaskujen käsittelyohjelman väliin kommunikaatioon, järjestelmien välillä toimivaan Matching-ohjelmaan, johon yrityksen mukaiset asetukset ja täsmäytyssäännöt asetetaan. Ohjelman toiminta tukeutuu vahvasti tilausjärjestelmään ja ostolaskujen kierrätysjärjestelmään, joten näistä aiheista saatua tietoa hyväksikäytetään myös täsmäytykseen liittyvässä osassa. Opinnäytetyöntekijä on ollut mukana myös yrityksen sopimuskohtaisen täsmäytyksen käyttöönotossa, ja näin ollen kokemusta ohjelman käytöstä on jo. Tilausten ja ostolaskujen täsmäytyksen hyödyistä on jo osittain kerrottu aikaisemmin raportissa, joten tässä osiossa keskitytään tarkemmin itse ohjelman toimintaan, asetusten säätöihin ja tarvittaviin rajoituksiin.

5.1 Automatisointia tilausten ja ostolaskujen täsmäytykseen

Tilausten ja ostolaskujen täsmäytys perustuu kolmikantaiseen täsmäytykseen, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa ostotilausta, vastaanottomerkintää ja ostolaskua verrataan toisiinsa (Accounting CPE 2011). Kolmikantaisen täsmäytyksen tavoitteena on, ettei laskujen käsittelyyn tarvita manuaalisia vaiheita, vaan laskut ovat valmiita maksettavaksi heti, kun kohdistus oikeaan tilaukseen on tehty. Suomessa suurin osa taloushallinnoista

on jo nykyään sähköisiä, ja verkkolaskujen lähettäminen ja vastaanottaminen ovat kasvattaneet tasaisesti suosiotaan, mitkä ovat lisänneet yritysten kiinnostusta koko ostolaskuprosessin automatisointiin. (Blomberg 8.10.2012.) Ostolaskujen täsmäytys niitä vastaaviin tilauksiin on varsinkin suuremmissa yrityksissä vallitseva trendi (Penttinen 27.9.2012).

Tilaukseen perustuvien laskujen hyväksyminen ostotilauksen perusteella on kannattavaa, jos hyväksyntä on jo tehty tilausvaiheessa. Kun on varmistettu, että laskulla olevat tiedot vastaavat tilauksen tietoja ja tilatut tuotteet on vastaanotettu, ei ole syytä tehdä hyväksymiskierrosta uudestaan, vaan ostolasku on suoraan siirrettävissä maksuvalmiiksi. Tilauksellisten ostolaskujen käsittely vaatii tilauksen ja vastaanoton vertausta tullessaan ostolaskuun. Laskulta pitää voida todeta, että lasku vastaa tilauksessa sovittuja tuotteita, hintoja ja määriä. Tilauksen ja oston vertaus voidaan tehdä joko manuaalisesti tai automaattisesti. Mikäli laskussa on eroja tilaukseen verrattuna, voidaan lasku lähettää normaalisti hyväksymiskieroon. (Lahti & Salminen 2008, 65.)

5.1.1 Kohti onnistunutta täsmäytystä

Täsmäytysprosessin onnistuminen vaatii johdonmukaista toimittajien ohjaamista kohti haluttuja toimintatapoja ja laskumerkintöjä, ja tätä varten on syytä rakentaa toimiva yhteistyö toimittajien kanssa. Yhteistyön rakentaminen etenee luontevimmin isompien toimittajien kanssa, jotka ovat valmiita tulemaan vastaan organisaation vaatimuksissa ja kehittämään omia ja yhteisiä toimintatapoja saavuttaakseen toimivan yhteisen prosessin. Jos yrityksellä on paljon samojen tuotteiden toimittajia, voidaan helpommin vaatia tiettyjen toimintatapojen käyttöä, mutta kriittisten tuotteiden toimittajien suhteen pitää yrityksenkin olla joustavampi. (Blomberg 8.10.2012.)

Ulkoisten toimijoiden lisäksi on keskityttävä myös yrityksen sisäiseen toimintaan. Tilauksen ja ostolaskujen täsmäytystä ei voida tehdä, jos ostotilauksia ei tehdä organisaation haluamalla tavalla tilausjärjestelmän kautta. Organisaation täytyy tehokkaasti ohjata myös omia työntekijöitään noudattamaan haluamaansa hankintapolitiikkaa, ja äärimmäisyystapauksissa käytössä voi olla erilaisia sanktioita, jos tilausjärjestelmää ei käytetä tilauksen tekemiseen. Suoriin hankintoihin liittyvät ostot tehdään tehokkaammin tilaus-

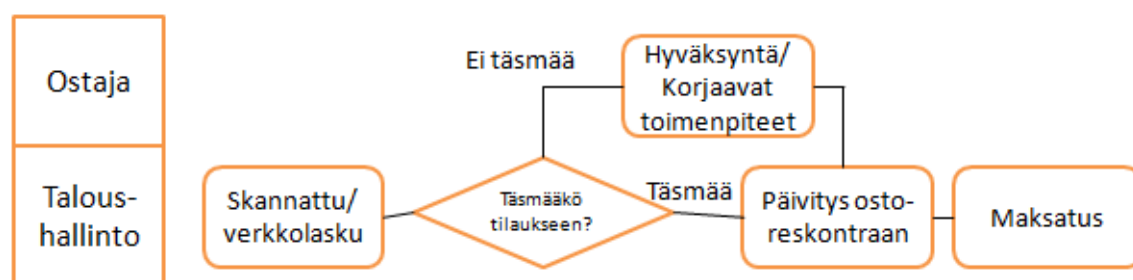
järjestelmän kautta ja näiden automaattitäsmäytys tulee olla yrityksessä pääasiana, sillä volyymi näiden tuotteiden kohdalla on huomattavasti suurempi kuin epäsuorilla hankinnoilla. Kun täsmäytys toimii volyymituotteiden osalta, on luontevaa aloittaa keskityminen epäsuorien hankintojen automaattiprosessin toimimiseen. (Blomberg 8.10.2012.)

Täsmäytyksen käyttöönotossa on omat haasteensa. Automatisoimalla toimintaa kontrolli kirjanpidon näkökulmasta vähenee. Vastuu oikean tilin laittamisesta on tilauksen tekijällä ja hyväksyjällä, ja jotta prosessi toimii mahdollisimman automaattisesti, tulee taloushallinnon luottaa siihen, että käyttäjät osaavat tiliöidä tilaukset oikein. Tilausjärjestelmään pystytään säätämään tähän ongelmaan liittyen ratkaisuksi automaattitiliöintejä, joiden avulla tietylle tuotteelle tulee valmiiksi oletustiliöintiin tallennettu kirjanpitotili ja arvonlisäverokanta sekä muut tarvittavat tiedot. Tilausjärjestelmään voidaan lisäksi valita yrityksen tilikartasta vain tarvittavat kulutitit, millä estetään väärin kirjanpitotilien käyttöä. Yleensä myös samat henkilöt tilaavat samanlaisia tuotteita ja näin oppivat valitsemaan oikeat tiliointitiedot. Ongelmia tuottavat enemmän ostajat, jotka hankkivat hyvin erilaisia tuotteita yrityksen muuttuvien tarpeiden mukaan. (Blomberg 8.10.2012.)

5.1.2 Tilausten kohdistaminen ostolaskuille

Täsmäytysprosessi lähtee liikkeelle tilausjärjestelmään tehdystä hankintaehdotuksesta ja tilauksesta, jonka toimittaja vastaanottaa. Tuotteiden saapuessa merkitään tieto tilauksen vastaanotosta suoraan tilausjärjestelmään. Toimittajan lähettää toimitetuista tuotteista sopimuksen mukaisen laskun, joka saapuu ostajan laskujen käsittelyjärjestelmään. Järjestelmään tallentuu muiden perustietojen mukana laskulla oleva ostotilausnumero, jonka avulla ostolaskulle poimitaan, joko manuaalisesti tai automaattisesti, siihen liittyvät ostotilaustiedot, kuten tiliointitiedot. Jos lasku täsmää tilaukseen, joko täysin tai organisaation asettamien rajojen sisällä, ei hyväksymiskiertoa tarvitse enää laskulle tehdä, koska hyväksyminen on jo tilausvaiheessa tehty. Jos tilauksen ja ostolaskun määrät tai summat eroavat, lähetetään ostolasku normaalisti sähköiseen hyväksymiskiertoon. (Lahti & Salminen 2008, 51–52.)

Ostolaskuprosessi tehostuu huomattavasti, kun tilaukselta voidaan poimia suuri osa tarvittavaa tietoa laskulle ilman, että samaa informaatiota täytyy tallentaa manuaalisesti uudestaan ostolaskulle. Prosessi toimii tehokkaimmin kuvion 7 mukaisessa tilanteessa, jossa täsmäytys pystytään hoitamaan täysin automaattisesti, jolloin tilaukseen ja vastaanottoon täsmäävät laskut eivät vaadi enää laskun saavuttua ainuttakaan manuaalista toimenpidettä. (Lahti & Salminen 2008, 51.)



Kuvio 7. Tilaukseen perustuvan laskun sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 52)

5.1.3 Miksi kohdistaa tilaukset ja ostolaskut toisiinsa?

Tilausten ja ostolaskujen automaattitäsmäytyksen selkein etu on ostolaskuprosessin nopeutuminen ja tilaukseen perustuvan laskun käsittelyprosessi voikin parhaimmillaan olla ohi jo muutamassa minuutissa ostolaskun saapumisesta järjestelmään, sen kirjaamiseen aina kirjanpitoon asti. Prosessia automatisoimalla saadaan toimintatavoista tehokkaampia ja rutiinitoimintoihin käytettävä aika vähenee entisestään, jolloin vapautunut aika on käytettävissä yrityksen kannalta kannattavampiin asioihin. (Penttinen 27.9.2012.) Automaation käyttöönotosta on yritykselle ajankäytön lisäksi sekä rahallisia että raportointia helpottavia vaikutuksia. Täsmäytyksen etuina ovat muun muassa tietojen oikeellisuuden varmistaminen, tehokas suorituskkyky ja prosessin läpinäkyvyys. (Basware 2012e.)

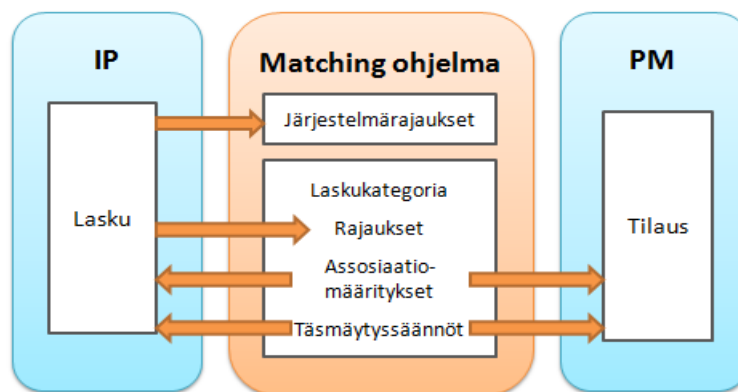
Tehokkuuden lisäksi prosessin automatisoinnin suureksi eduksi nähdään hankintojen kirjautuminen reaaliaikaisesti suoriteperusteella tavarán tai palvelun vastaanotosta. Reaaliaikainen hankinta eliminoi tarpeen tehdä kulujaksotuksia kauden katkolla, sillä vaikka laskut eivät ole tulleet vielä taloushallintoon asti, ovat tulevat ostot tarkasti tiedossa sähköisten tilausten avulla. (Lahti & Salminen 2008, 52.) Tämä helpottaa myös mak-

suennusteiden tekemisestä, minkä lisäksi analyysien ja raporttien tekeminen nopeutuu ja helpottuu (Basware 2012e).

Automaatiolla päästään eroon toistuvien laskujen käsittelytehtävistä ja tarve manuaaliselle laskujen käsittelylle vähentyy huomattavasti. Kun päästään eroon manuaalisista vaiheista, vähentyvät myös tietojen syöttämisessä tapahtuvien inhimillisten virheiden määrä. Hyväksymisprosessi nopeutuu ja täsmäytystä voidaan tehdä automaattisesti vuorokauden ympäri. Kierron nopeutuessa myös laskut ovat valmiina maksettavaksi ajallaan, jolloin kassa-alennusten käyttö on tehokkaampaa ja viivästysmaksuista päästään osittain eroon. Ostolaskuprosessin automatisoinnilla on mahdollista säästää yli puolet organisaation laskunkäsittelyn kustannuksista, kun manuaalisen työn tarve vähentyy. Laskuautomaatoratkaisulla parannetaan myös jo olemassa olevien järjestelmien tuottavuutta. (Basware 2012e.)

5.2 Basware Matchingin -ohjelman käyttö tilauksia täsmätessä

Yrityksen käyttämä sovellus laskujen täsmäytykseen on Basware Matching Admin. Täsmäytys perustuu kolmen eri ohjelman keskinäiseen toimintaan, ostolaskujen käsittelyohjelmaan sekä tilaus- ja kohdistusjärjestelmiin (Kuvio 8). Kohdistusjärjestelmä toimii yhteysväylänä ostolaskujen ja tilausten välillä ja vertaa niillä olevia tietoja toisiinsa. (Basware 2008, 24.) Ohjelman sopimuskohtaista täsmäytystä käytetään yrityksessä jo hyväksi puhelinlaskujen kohdalla, minkä avulla puhelinlaskut, joista on tehty hyväksytty sopimus, voidaan siirtää suoraan kirjanpitoon ilman joka kuukautista laskunkiertoa. Puhelinlaskujen kohdalla ohjelma on toiminut hyvin ja kokemuksen perusteella ohjelmaa halutaan käyttää tehokkaammin hyväksi.



Kuvio 8. Ohjelmien välinen toiminta tilausta ja ostolaskua täsmäyttäessä

Matching -sovelluksen avulla ostolaskut ovat heti ostolaskujen käsittelyjärjestelmään saavuttuaan täsmättävissä tilauksiin, joko automaattisesti tai manuaalisesti. Täsmäytys on mahdollista sekä otsikko- että rivitasolla tai jommallakummalla. Täsmäytykselle määritellään yrityksen toimintatapojen mukaiset säännöt, jotka tekevät prosessista turvallisen ja kontrolloidun. Matching -ohjelma kopioi ostolaskulle tilauksella olevat tiliöintitiedot ja hyväksyntämerkinnät. Täsmävä lasku voidaan siirtää suoraan maksatukseseen ja täsmäämättömien laskujen hyväksyntäkierto ohjautuu automaattisesti oikealle henkilölle. Ohjelma voidaan säätää kohdistamaan tilaus ja lasku toisiinsa myös tilanteessa, jossa tuotteita ei ole vielä vastaanotettu. Tällaisessa tilanteessa ohjelman asetuksilla voidaan varmistaa laskujen siirtyminen maksatuksen esimerkiksi vasta, kun tavarat on vastaanotettu hyväksytysti ja vaaditut laatutarkastukset on tehty. (Basware 2012e.)

Ohjelmalla on kahdenlaisia käyttäjiä, joista pääkäyttäjän tehtävänä on huolehtia järjestelmän yleisemmistä asetuksista, kuten valuuttakursseista ja muiden käyttäjien oikeuksista. Toinen käyttäjätyyppi on tavallinen käyttäjä, jonka tehtävänä on tehdä tilauksille yleiset kategoriat. Ostolaskun saapuessa laskun tiedot kulkevat Matching -ohjelman suodattamien läpi. Ohjelma vertaa laskun ja tilauksen tilausnumeroita, ja jos vastaavat numerot löytyvät, jatkaa ohjelma tietojen käsittelyä kategorian sääntöjen mukaan. Jos tilaus ja ostolasku täsmäyvät toisiinsa kategoriaan määrätyllä tavalla, kohdistaa ohjelma tilauksen ja ostolaskun toisiinsa ja ostolasku menee suoraan siirrettäväksi kirjanpitoon. Muussa tapauksessa lasku lähtee kiertoon määritetyllä tavalla, useimmiten tuotteen tilaajalle. Matching -ohjelmalla voidaan myös selata kohdistettuja tilauksia ja ostolaskuja. (Basware 2008, 6–10.)

5.2.1 Täsmäytys toimii kategorioilla

Laskukategorioiden avulla voidaan samantyyppiset laskut ryhmitellä yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa täsmäytysehdot ovat samat. Kategorioihin määritellään perustiedot, kategorian rajaukset, laskun otsikko- ja rivitason määritykset, täsmäytyssäännöt ja laskukategorian käytön. Peruskategorian oletuksena on, että yksi tilaus täsmää yhteen ostolaskuun. Kun lasku yhdistetään tilaukseen, vertaa ohjelma laskun ja tilauksen tietoja kategorian täsmäytyssääntöjen perusteella. Laskun ja tilauksen vastatessa toisiaan määritet-

tyjen ehtojen mukaisesti, täsmäytys on onnistunut. Peruskategoriassa voidaan valita laskun täsmäytyvän otsikko- tai/ ja rivitasolla. Otsikkotason täsmäytyksessä laskun loppusumman tulee täsmätä tilaukseen toleranssin sisällä. Jos valitaan rivitasoinen täsmäytys, ohjelma etsii ensin tilausta otsikkotietojen tasolta, ja jos tilausta ei löydy, tarkastaa ohjelma löytyykö tilausnumeroa laskuriviltä ja vertaa sen perusteella tullutta laskua olemassa oleviin tilauksiin. Tilauksen löydyttyä ohjelma jatkaa laskun täsmäyttämistä rivi kerrallaan. (Basware 2008, 25–26.)

Kategoria voidaan myös määritellä toimivaksi sekä rivi- että otsikkotasolla, jolloin laskua verrataan ensin otsikkotietojen perusteella. Jos otsikkotason täsmäytys onnistuu, kohdistuu lasku ja tilaus toisiinsa. Jos laskulta ei löydy tilausnumeroa otsikkotiedoista, etsii ohjelma sitä laskun rivien tiedoista. Toinen kategoriamalli on kumulatiivinen täsmäytys, jonka avulla on mahdollista kohdistaa useat laskut yhteen tilaukseen. Ohjelma täsmäyttää tilaukselle kuuluvia laskuja kasautuvasti, kunnes tilauksen ja ostolaskun summa vastaavat toisiaan. Tässä kategoriassa on mahdollista valita vain otsikkotasoinen täsmäytys. (Basware 2008, 25–26.)

Myös tiliöintiin liittyviä asetuksia on mahdollisista huolehtia kategorian avulla. Valittavana on, että laskuun kopioidaan tiliöintitiedot joko tilausriviltä tai laskuriviltä. Tiedot tiliöinnistä kopioidaan tilausrivin tai laskurivin tiedoista oikeisiin kenttiin linkitysten perusteella. Kategorioiden oletuksena on, että tiliöintitiedot kopioidaan vain kohdistetuilta tilaus- tai laskuriveiltä. Vaihtoehtona on myös rivien täsmäytys kaikilta niiltä riveiltä, jotka vastaavat niille asetettuja vastaavuusmäärittelyehtoja. Myös tiliöintitietojen kopioinnin esto on mahdollista, kuten myös laskun tiliöintirivien korvaaminen tilaus- tai laskurivien tiedoilla. Tiliöintitietojen lisäksi kategorioilla määritellään myös laskujen lähetyasetukset. Täsmäytyneet laskut lähtevät informaatiokiertoon, jolloin käyttäjä saa kopion tulleesta laskusta laskujen käsittelyohjelmaan. Informaatiokiertoon laskun on mahdollista laittaa tilauksen tekijälle, hyväksyjälle tai ostajalle ja mahdollisille muille henkilöille. Jos lasku ei täsmäydy, voidaan lasku laittaa normaaliin tarkastus- tai hyväksymiskiertoon valitulle henkilölle. (Basware 2008, 27–28)

Ohjelmaan määritellään myös kategorioiden rajaukset. Kategorioita voidaan määritellä monia ja Matching -ohjelma etsii laskulle näistä kategorioista oikean. Lasku voi kuulua

moneen eri kategoriaan, ja siinä tapauksessa käytetään laskun täsmäytykseen sitä kategoriaa, jonka rajaukset ovat tarkimpia. Kategorian rajausvaihtoehtoja ovat organisaatio- ja otsikkotietorajaukset sekä laskun summan rajaukset. Organisaatorajauksessa on mahdollista rajata kategoria vain tietyille organisaation yhtiöille ja toimittajille, joiden ostolaskuille täsmäytyssääntöjä käytetään. Otsikkotietojen rajaus kohdistuu tiettyihin otsikkotietojen kenttiin ja arvoihin, joiden on löydyttävä kategoriaan kuuluvista laskuista. Summan rajauksessa voidaan määrittää laskukategorialle esimerkiksi laskun kokonaissumman yläraja. (Basware 2008, 31–32.)

5.2.2 Täsmäytyksen käyttöönotto vaatii sääntöjen tekemistä

Jotta ohjelma toimisi oikein ja tilaukset täsmäytyisivät laskuihin, on Matching - ohjelmaan säädettävä oikeat asetukset. Yrityksen omien vaatimusten lisäksi täytyy ottaa huomioon myös toimittajien näkökulma prosessiin. Toimittajan kanssa on sovittu laskutukseen liittyvistä säännöistä, joihin kuuluu muun muassa tiettyjen otsikkotietojen käyttö laskulla, jotta ohjelma osaa lukea oikeat tiedot oikeista kohdista. Tilausten ja ostolaskujen täsmäytys voidaan rakentaa joko niin, että tilaus kohdistuu yhdelle laskulle tai samaan tilaukseen kohdistuu monta eri laskua. Täsmäytykseen liittyvissä testauksissa huomattiin kätevimmäksi ratkaisuksi, että jokaisesta tilauksesta tulee oma lasku, mikä on sovittu myös toimittajan kanssa käytettäväksi laskutustavaksi. Kun yhtä tilausta vastaan on yksi ostolasku, riittää laskujen täsmäytyminen otsikkotasolla eli tilauksen ja laskun loppusumman ollessa sama. Tilauksen vastaanotto tulee olla tehtynä ostolaskun saapuesssa, mutta usein lasku ehtii saapua ennen toimitusta, ja jälkitoimitukseen liittyvää täsmäytystä testataan vielä.

Tilauksen ja ostolaskun täsmäytyessä toisiinsa ei normaalia laskunkiertoa tarvitse ostolaskulle enää tehdä. Täsmäytyksen säännöissä määritellään laskujen lähettämissäännöt täsmäävälle ja ei-täsmäävälle laskulle. Tilauksen ja laskun kohdistuttua toisiinsa automaattisesti ei laskua tarvitse enää lähettää kenellekään edes tiedoksi. Laskujen käsittelyohjelmasta voidaan laskun historiatiedoista nähdä tieto ostolaskun täsmäytyksestä tilaukseen, minkä lisäksi tilauksen hyväksyjän nimi näkyy ostolaskun hyväksyjänä. Kaikki ostolaskut kiertävät normaalisti IP -järjestelmän kautta ja täsmäytyneet laskut siirtyvät suoraan siirrettäväksi kirjanpitoon. Jos lasku ei täsmää tilaukseen, lähettää ohjelma las-

kun normaaliin kiertoon tarkastajalle, toimeksiantajan tapauksessa tilauksen tekijälle. Ohjelma poimii laskulle tilauksessa olevat tiliointitiedot. Jokaiselle toimittajalta tullee laskulle tulee rahtikuluja ja pieni prosentuaalinen vakuutusmaksu, joita tilauksella ei ole. Tätä varten ostolaskuille määritellään toleranssi, jonka avulla määritellään laskun ja tilauksen välisen poikkeaman yläraja.

5.2.3 Täsmäytyksen tapahtuminen yrityksessä

Kuten usein uusien järjestelmien käyttöönotossa, ei tässäkään projektissa päästy heti ensimmäisellä yrittämällä täydelliseen toimivuuteen. Tilausten ja ostolaskujen täsmäytyksen testaus aloitettiin elokuussa ja järjestelmän varsinainen käyttöönotto on vielä kesken. Käyttöönotto on kuitenkin edennyt hyvin sille suunnitellussa aikataulussa, ja testauksesta ollaan siirtymässä täsmäytyksen käyttöönottoon myös tuotannossa. Viivästystä on tuottanut summatoleranssin säätäminen ja palvelutarjoajan kanssa tähän etsitään ratkaisua. Laskujen täsmäytys ei ole toiminut oikein summatoleranssin sisällä, vaan laskut ovat kohdistuneet tilauksille vain, jos laskun ja tilauksen erotus on sama kuin määrätty yläraja. Sääntöjen mukaan kaikkien laskujen tulisi täsmäytyä tilaukseen, jos ero on enintään määrätty summatoleranssi. Täsmäytys otetaan käyttöön heti, kun ongelmaan on saatu ratkaisu. Testauksien avulla on päästy korkeaan täsmäytymisasteeseen ja tilausten ja ostolaskujen täsmäytymisen myös tuotannon puolella voidaan olettaa onnistuvan hyvin.

Käyttöönotossa on hyvä huomioda, että tilausten ja ostolaskujen täsmäytys ei onnistu, jos tilauksia ei tehdä tilausjärjestelmän kautta. Sen vuoksi on erityisen tärkeää saada työntekijät käyttämään tilausjärjestelmää hankintojen tekoon, jotta projektin täsmäytyksiin liittyvä osa onnistuu. Täsmäytyksen käyttöönotto yleistarvikkeisiin liittyvistä hankinnoista on järkevä ratkaisu, sillä täsmäytysprojektin aloittaminen on kätevintä aloittaa ison toimittajan kanssa. Suuremmat toimittajat ovat valmiimpia kehittämään omia ja yhteisiä toimintatapoja parantaakseen yhteistyön sujuvuutta. Keskittämisyhteistyön myötä yhteistyö toimittajan kanssa on tiiviimpää ja muiden sopimusten teon yhteydessä on oivallinen tilaisuus ottaa myös täsmäytys käyttöön. Suorien hankintojen tilaukset ovat usein helpommin kohdistettavissa laskuille, ja tilausjärjestelmän ollessa suoraan yhtey-

dessä toimittajan tietokantaan, ovat tuotteiden hinnat ajan tasalla ja kaikki edellytykset onnistuneeseen täsmäytykseen ovat olemassa.

5.3 Laskujen automaattitäsmäytyksestä on hyötyä

Ostolaskujen automaattikäsittely on nykyään melko yleistä suurempien yritysten keskuudessa, ja täsmäytyksen suosio ei kasvaisi tätä tahtia, jos siitä tulevat hyödyt eivät olisi todistettavissa. Tilausten ja ostolaskujen täsmäytyksen hyödyistä on jo mainittu tilauksien ja ostolaskujen yhteydessä, mutta suurimmat hyödyt saadaan yhdistämällä tilaus-, ostolaskujen käsittely- ja täsmäytysjärjestelmän toiminta. Automaattitäsmäytyksen avulla päästään eroon rutiinitoimista ja vapautunut aika voidaan siirtää tuottavampiin tehtäviin. Kohdistettaessa tilaukset tullessiin ostolaskuihin, tulee yrityksen toiminnasta läpinäkyvämpää, kun voidaan aukottomasti nähdä prosessin eri vaiheet aina hankinnan suunnittelusta sen maksuun asti.

Ostolaskuprosessi nopeutuu täsmäytyksen avulla murto-osaan aikaisempaan toimintatapaan verrattuna. Toistuvien laskujen käsittelystä päästään eroon ja työntekijöiden vapautunut ajankäyttö näkyy suorituskyvyn tehostumisena. Kustannussäästöjä automaattitäsmäytyksestä tulee tehostuneiden prosessien myötä ja ostolaskujen kiertäessä nopeammin voidaan kassa-alennuksia käyttää tehokkaammin hyödyksi ja laskujen maksu tapahtuu ajallaan, mikä taas vähentää viivästyskulujen muodostumista. Tehostuneet prosessit lisäävät myös olemassa olevien järjestelmien tuottavuutta. Automaation etuna on virheiden väheneminen, mutta on myös huolehdittava, että tilausta tehdessä tiliöinti menee oikein, jotta erillisiä oikaisuja ei kirjanpidossa tarvitse tehdä.

Yksittäiselle työntekijälle automaation hyöty on lähinnä ajankäytössä. Tilaukset tehdään jatkossa suoraan sähköisessä järjestelmässä, jossa tehdyt tilaukset tiliöidään valmiiksi. Ostolaskun käsittely jää täsmäväältä laskulta kokonaan väliin ja täsmäämättömän laskun käsittelyyn käytettävä aika pienenee huomattavasti, kun tiliöintitiedot kopioituvat tilaukselta ja laskun virheet näkyvät nopeasti verratessa laskua tilaukseen. Laskujen kierto lyhenee täsmäytyksen avulla, kun täsmäävät laskut menevät automaattisesti siirrettäväksi kirjanpitoon sen sijaan, että ne kiertäisivät vielä tarkastajien ja hyväksyjien kautta. Koko prosessi tilauksesta ostolaskun maksuun menee saman järjestelmän sisällä, mikä

tekee toiminnasta yhtenäistä ja prosessin etenemisestä saumatonta. Jos tilaus ja ostolasku eivät täsmää toisiinsa, on tilaajan helppo nähdä reklamaation syyt, kun sekä tilaus että ostolasku ovat tilaajan selattavissa järjestelmien arkistoista.

6 Opinnäytetyön yhteenveto

Opinnäytetyö perustuu hankintaprojektiin, jonka myötä yrityksessä otettiin käyttöön sähköinen hankinta ja tilausten automaattitäsmäytys ostolaskuille. Työssä näkyy hankinnan ja taloushallinnon yhteistyön merkitys, ja raportissa käsitellään sekä hankintaa että sähköistä taloushallintoa. Hankintaprojektin tavoitteena oli toimittajamäärän vähentäminen ja hankinnan keskittäminen yleistarvikkeiden osalta. Projekti onnistui hyvin tavoitteissaan ja jatkossa yleistarvikkeita hankitaan vain yhdeltä toimittajalta. Keskittämällä saadaan merkittävät kustannussäästöt ja hallitumpi ostotoiminta. Projektin myötä yleistarvikkeisiin liittyvät hankinnat tehdään jatkossa sähköisellä tilausjärjestelmällä, jonka käyttöönotto on vielä osittain kesken. Järjestelmän käytön odotetaan toteutuvan hyvin, ja tärkeimmiksi hyödyiksi nähdään hankintapolitiikan noudattamisen parantuminen ja tilausprosessin tehostuminen. Tilausjärjestelmän käyttö parantaa myös raportointia ja kassavirran hallintaa.

Tilausjärjestelmän käyttö ostotilausten tekoon mahdollistaa tulleiden laskujen automaattikohdistuksen tehdyille tilauksille. Ostolaskujen kiertäessä automaattisesti tulee ostolaskuprosessista entistä nopeampaa ja tehokkaampaa. Täsmäytys perustuu kolmen ohjelman kommunikaatioon, minkä avulla tilauksen ja ostolaskujen tietoja verrataan toisiinsa. Parhaimmillaan ostolaskuprosessi voidaan hoitaa ilman ainuttakaan manuaalista toimenpidettä, mikä todistetusti vähentää virheiden määrää ja vapauttaa työntekijöiden ajankäyttöä yrityksen kannalta kriittisempien asioiden hoitoon. Myös tämän projektin myötä voidaan huomata tehostuneen ostolaskuprosessin vaikutukset. Vaikka ostolaskun täsmäytys ei onnistuisi, nopeutuu prosessi ostolaskujen siirtyessä automaattisesti oikealle henkilölle, ja kierto on lähtevälle laskulle voidaan poimia tiliöinti tilaukselta, mikä nopeuttaa laskunkäsittelijän tehtävää.

Verrattuna aikaisempaan käytäntöön projektin myötä moni prosessi kehittyi toimivammaksi ja nykyaikaisemmaksi. Ostoreskontraa hoitaneena voi nähdä useiden toimittajien tuomat haasteet, ja toimittajien väheneminen on erittäin hyvä asia. Samoille tuotteille on ollut useita eri toimittajia ja jokainen toimittaja on jouduttu erikseen avaamaan kirjanpito-ohjelmaan. Uudet toimittajatiedot päivittyvät yön aikana ja ostolaskujen kierto pitenee aina päivällä uusien toimittajien osalta. Nopeutuneesta ostolaskunkierrosta

kertoo myös se, että erääntyneitä laskuja ei keräänny enää yhtä paljon, ja laskut ovat nopeammin siirrettävissä kirjanpitoon. Laskujen tarkastajille ja hyväksyjille Baswaren ohjelmat ovat jo tuttuja laskujen käsittelystä ja tilausjärjestelmään siirtyminen tuskin aiheuttaa ongelmia. Tilausjärjestelmä luo työntekijöille selkeät toimintatavat ja helpottaa rutiinien hoitoa.

Organisaatiolle projekti kokonaisuudessaan on onnistunut. Keskittämisen avulla saadaan selvää säästöä yleistarvikkeiden osalta ja tilausjärjestelmän sekä täsmäytyksen käyttöönotto lisää kulujen läpinäkyvyyttä ja tehostaa prosesseja. Raportointi helpottuu järjestelmien avulla huomattavasti, ja johdon on helpompi tehdä päätöksiä, kun saatavilla oleva informaatio on reaaliaikaista. Organisaation toiminnasta tulee yhtenäistä ja toiminnan kehittämistä on helpompi jatkaa. Ostolaskujen automaattitäsmäytystä tullaan mitä todennäköisimmin jatkamaan myös muiden hankintojen osalta.

6.1 Voiko tutkimukseen luottaa?

Aikaisessa vaiheessa kävi ilmi, että opinnäytetyöhön tulee sisällyttää useamman eri aihealueen tietoja, joita ei voi loogisesti niputtaa yhteen. Tämän vuoksi raportissa päädyttiin niin sanotun vetoketjumallin käyttöön. Osioiden järjestykseen vaikutti normaali hankintaprosessin kulku, minkä vuoksi on loogista aloittaa hankinnasta, joka on prosessin ensimmäinen vaihe ja samalla käsitteenä laajin. Tilaukset ja ostolaskut käsitellään erillisinä osioina, koska näihin käytetään omia järjestelmiä. Täsmäytystä käsittelevä osa on viimeisenä, koska siinä yhdistyvät tilausjärjestelmän ja ostolaskujen käsittelyjärjestelmän käyttö aina hankinnan teosta ostolaskun maksuun asti. Jokainen raportin osa-alue on analysoitu omalta osaltaan, vaikka vaikutukset ovatkin osittain samoja eri osien sisällä. Vaikutukset on pyritty pitämään vain kyseessä olevan aiheen sisällä, mutta prosessien ollessa lähellä toisiaan, myös päällekkäisyyksiä esiintyy. Opinnäytetyön tulokset perustuvat projektin kulkuun ja tehtyihin havaintoihin, ja näissä saadun tiedon soveltamiseen teorian pohjalta. Aikataulun tullessa vastaan ei vaikutuksia voida vielä raportoida tarkasti, sillä suuri osa prosessien vaikutuksista on pitkäaikaisia.

Tutkimuksessa on käytetty lähteenä olemassa olevaa kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita sekä hankintapäällikön haastatteluita, jotka ovat olleet laadultaan keskusteluita projektin

liittyvistä asioista ja sen etenemisestä. Lisäksi, varsinkin ostolaskujen osalta, on lähteenä ollut opinnäytetyön kirjoittaja itse, joka on työskennellyt yrityksen ostoreskontrassa ja ollut mukana muun muassa yrityksen sopimuskohtaisten laskujen täsmäytysprojektissa. Hankintapäällikön lisäksi projektissa ovat olleet mukana muut hankintatöihin jäsenet ja yrityksen Business Controller. Täsmäytyksen asetusten säätämisen apuna ovat olleet myös palveluntarjoajan konsultit.

Opinnäytetyön myötä toimeksiantajalle tulee parempi kokonaiskuva koko projektin vaikutuksista, ja tuloksia voidaan esittää esimerkiksi ohjeistaessa työntekijöitä uusiin toimintatapoihin. Tilausten täsmäytys ostolaskuihin on melko tuore aihe ja tutkimuksia aiheesta ei ole vielä tehty paljon, mutta opinnäytetyössä saadut tulokset ovat samansuuntaisia, kuin aikaisempien ostolaskujen täsmäytykseen liittyvien opinnäytetöiden tulokset. Täsmäytyksen eteneminen on sujunut pitkälti samantapaisesti, kuin toisen suomalaisen pörssiyrityksen tilausten ja ostolaskujen täsmäytysprojekti, josta opinnäytetyön kirjoittaja oli kuuntelemassa luentoa Aalto-yliopistolla. Hankintapäällikkö on ollut suuressa roolissa koko projektissa ja tiedonlähteenä hän on uskottava. Opinnäytetyön tulokset ovat tulleet suoraan projektista ja teorian tiedonlähteet ovat luotettavia, mitkä tekevät myös työn tuloksista uskottavia. Opinnäytetyön tulokset ovat hyvin siirrettävissä vastaavanlaisiin projekteihin, sillä projektin tulokset järjestelmien käytöstä ovat yleispäteviä ja käytettävissä toimialasta ja yrityksestä riippumatta.

6.2 Kehittämislle on aina tarvetta

Opinnäytetyön tekemiseen oli rajoitettu aika ja projektin venyessä ei järjestelmien käyttöönoton vaikutuksia ehditty perusteellisesti tutkia. Monet projektin vaikutuksista ovat pitkäaikaisia ja tuloksia pystytään näkemään kunnolla vasta ajan kuluessa. Muun muassa tilausjärjestelmän käyttöastetta ja sen kehitystä verrattuna kaikkiin ostoihin olisi mielenkiintoista seurata, kuten myös tilausten ja ostolaskujen täsmäytysastetta. Yleistarvikehankinnoiden keskittämisen kustannussäästöt ovat koko projektin lähtökohtana ja kustannussäästöjen todellisen vaikutuksen näkee vasta ensi tilikaudella verrattaessa tämän ja seuraavan vuoden kuluja.

Kun automaattitäsmäytys on otettu käyttöön yleistarvikehankintojen osalta, olisi hyvä jatkaa täsmäytyksen kehittämistä toimivaksi myös muiden tilausten ja ostolaskujen osalta. Kun järjestelmä toimii oikein valitun toimittajan laskuilla, on huomattavasti helpompaa jatkaa kategorioiden testaamista ja käyttöönottoa myös muiden toimittajien laskuille. Yrityksen tavoitteena on jatkossa tehdä kaikki hankinnat sähköisesti tilausjärjestelmän kautta, joten täsmäytyksen laajentaminen muillekin tilauksille on järkevää. Myös sopimuskohtaisten laskujen automaattitäsmäytystä voitaisiin hyödyntää yrityksessä paremmin, jolloin ostolaskuprosessi saataisiin mahdollisimman automaattiseksi.

6.3 Opinnäytetyöprosessi seminaarista työn palauttamiseen

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa keväällä 2012 opinnäytetyöseminaarista, jonne mennessä täysin tarkkaa tietoa aiheesta ei vielä ollut. Puolen vuoden aikana tietotaito sähköisestä taloushallinnosta ja varsinkin automaattitäsmäytyksestä on lisääntynyt merkittävästi ja opinnäytetyön tekeminen on ollut varsin opettavainen kokemus. Työn rakenne on muotoutunut prosessin edetessä, ja teorian ja projektin kuvauksen kirjoittaminen etenivät käsi kädessä samalla kun selvisi mitä kaikkea aiheeseen todellisuudessa kuuluu. Aihetta tarkemmin tutkiessa minulle selvisi, kuinka vahvasti eri prosessit ovat yhteydessä toisiinsa ja miten tärkeää organisaation sisäinen yhteistyö on toimintaa kehittäessä.

Raportti onnistui omiin tavoitteisiini nähden hyvin, mutta tekisin varmasti monia asioita erilailla, jos olisin vasta aloittamassa työn tekemistä. Haastavinta oli työn aiheen hahmottaminen ja kokonaisuuden pitäminen kasassa. Työn tekoa ei varsinaisesti helpottanut työpaikanvaihto uuteen organisaatioon opinnäytetyön ollessa vielä kesken. Työskentelytapani on hyvin itsenäistä ja muiden varassa oleminen on minulle epämiellyttävää, mutta samalla asia, johon on vain totuttava työelämässä. Työn myötä voin sanoa hallitsevani sähköisen taloushallinnon periaatteet hyvin ja yrityksen prosessien kehittämisen olevan minulle tuttua. Vaikka tiedän vannovani, etten halua työn palauttamisen jälkeen kuulla enää hetkeen automaattitäsmäytyksestä, on opinnäytetyön tekeminen vain vahvistanut kiinnostustani laskentatoimeen ja omien uratavoitteiden saavuttamiseen.

Lähteet

Accounting CPE. What is three-way matching? Luettavissa:

<http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-is-three-way-matching.html> Luettu: 8.10.2012

Basware 2008. Basware Matching Admin 5.0 Käsikirja. 1999–2008. Basware Corporation.

Basware 2010a. Basware Purchase Management Client 5.2. Käsikirja. 1999–2010. Basware Corporation.

Basware 2010b. Basware Invoicing Processing 5.2. Käsikirja. 1999–2010. Basware Corporation.

Basware 2012a. Baswaren hankintakysely 2011. Luettavissa:

<http://www.basware.com/knowledge-center/baswaren-hankintakysely-2011> Luettu: 22.8.2012

Basware 2012b. Tutkimus: Verkkolasku, automaatio ja liikekumppanien kanssakäynti avoimessa verkossa. Luettavissa:

http://www.basware.com/sites/default/files/upload/verkkolaskututkimuksen_tulokset_2012.pdf?rrt=12 Luettu: 21.8.2012

Basware 2012c. Ohjaa hankinnat oikeiden kanavien kautta. Luettavissa:

<http://www.basware.fi/ratkaisut/hankinta/hankintojen-hallinta-sahkoinen-hankinta> Luettu: 13.8.2012

Basware 2012d. Vähennä hallitsemattomia kuluja Baswaren hankintaratkaisulla. Luettavissa: <http://www.basware.fi/ratkaisut/hankinta> Luettu: 22.8.2012

Basware 2012e. Automatisoi ostolaskujen käsittely. Luettavissa:

<http://www.basware.com/sites/default/files/upload/factsheet-ia-fi.pdf> Luettu: 1.10.2012

Blomberg, R. 8.10.2012. Three way matching. Vierailijaluennoitsija. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Fiilin, P. 2009. Nyt menestytään hallituilla hankinnoilla. Fakta, 29, 1, s. 14.

Haapajärvi, H. 2011. Hyvällä hankinnalla lisää kilpailukykyä. Kauppalehti, 171, s. 11.

Hankintatoimi. Yleisiä näkökulmia hankintatoimeen. Luettavissa:

http://www.hankintatoimi.fi/taustaksi/yleisia_nakokulmia_hankintatoimeen.html Luettu: 23.8.2012

Karvonen, P. 2002. Liikettä varaosatoimituksiin. Tietoviikko, 8, 6, s.19

Konttinen, M. 31.5.2012 Sourcing Manager. Ramirent Finland Oy. Keskustelu. Helsinki.

Konttinen, M. 13.8.2012 Sourcing Manager. Ramirent Finland Oy. Keskustelu. Helsinki.

Konttinen, M. 24.10.2012 Sourcing Manager. Ramirent Finland Oy. Sähköposti.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro Oy. Helsinki

Manninen, O. 2011. Hankinnat kilpailukyvyn ytimessä. Logistiikka, 15, 1, s.10–12.

Penttinen, E. 27.9.2012. Sähköinen laskutus. Apulaisprofessori. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Ramirent Finland Oy 2012. Ramirent Suomessa. Luettavissa:
http://ramirent.fi/portal/fi/ramirent_finland_oy/ Luettu: 30.6.2012

Ramirent Oyj 2012. Ramirent lyhyesti. Luettavissa:
http://www.ramirent.com/portal/fi/konserni/ramirent_lyhyesti/ Luettu: 30.6.2012

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Rytsy, A. 2011. Hankintojen suorituskyvylle modernit mittarit. Logistiikka, 16, 5, s.22.

Tieke 2012. Valmistautuminen verkkolaskutukseen. Luettavissa:
<http://www.tieke.fi/display/verkkolasku/1.+Valmistautuminen> Luettu: 24.9.2012

Tuisku, T. 2011. Sähköinen hankinta tuo isot säästöt. Logistiikka, 16, 3, s.22